

PERENCANAAN SUMBER DAYA APARATUR DALAM RANGKA MENYONGSONG KEBIJAKAN PRA-DEKONSENTRASI ADMINISTRASI DI TIGA *MUNICIPIO* DI TIMOR LESTE

Constantino Exposto, Sarwono dan Lely Indah Mindarti

Program Magister Administrasi Publik, Universitas Brawijaya, Jl. Veteran Malang

email: costaexposto@gmail.com/costaexposto2015@yahoo.co.id

*Abstract: Planning of human resources as a key instrument in the implementation of delegation authority or sharing of power to the three *Municipio* through Law No. 4/2014 on the organic statute of structure administrative pre-deconcentration in East Timor legally, planned, gradual and continued in three *Municipio*. The results showed that technically the human resources planing in terms of quality and quantity is not enough to fill a administrative pre-deconcentration in three *Municipio*. While planning the placement of employees on the structure of the administrative pre-concentration has not done. Because it is the competence of National Permanent Technique Group which consists of 12 Ministers, four secretary of state and civil service commission. supporting factors, among others: the strategic plan, (*Municipality Strategic Development MSD*), budgeting, the new activities and design of structure and official duties. The inhibitory is the economic situation, politics, social and culture, legislation, technology and competitors. Advices research, Pertaining to the human resource, relating to the planning of personnel resources is need further research studies related gender, As in the process of administrative pre-deconcentration *Municipio* is a new concept and the first time implemented in three *Municipio* in East timor. The new employee recruitment was the need and the resources available based on the concept o the right man on the right job to succeed administrative pre-deconcentration in three *Municipio* Aileu, Ermera and Liquiça*

Keywords: Human Resources Planning and Pre-deconcentration

Perencanaan sumber daya aparatur sebagai instrumen kunci dalam pelaksanaan pendelegasian wewenang atau *sharing of power* kepada tiga *Municipio* berdasarkan UU No. 4/2014 tentang statuta organik struktur pra-dekonsentrasi administrasi secara legal, terencana, bertahap dan berlanjut di *Municipio* Aileu, Ermera dan Liquiça. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara teknis perencanaan sumber daya aparatur dari segi kualitas maupun kuantitas belum cukup untuk mengisi struktur pra-dekonsentrasi administrasi di *Municipio* Aileu, Ermera dan Liquiça. Sedangkan perencanaan penempatan aparatur pada struktur pra-dekonsentrasi administrasi belum dilaksanakan karena hal tersebut adalah kompetensi empat organ yaitu *Grupo Tecnico Permanente Nasional* yang terdiri dari 12 Menteri, empat Sekretaris Negara dan Komisi Kepegawaian, *Gurpo Tecnico Interministerial* (GTI), *Grupo Tecnico Distritais* (GTD) dan *Conselho Consultativo Local* (CCL). Faktor pendukung antara lain; rencana strategis (*Planu Etratejiku Desenvolvimentu Municipio PEDM*), anggaran, kegiatan baru, rancangan struktur dan tugas aparatur. Selain itu faktor penghambat adalah situasi ekonomi, politik, sosial budaya, legislasi, teknologi dan pesaing. Saran penelitian ini, berkaitan dengan perencanaan sumber daya aparatur, perencanaan penempatan aparatur perlu studi penelitian lanjutan terkait gender, karena kebijakan pra-dekonsentrasi administrasi menuju desentralisasi adalah konsep baru dalam tatanan administrasi pemerintahan lokal di Timor Leste. Sedangkan saran dari penelitian kepada Kementerian Administrasi Negara perlu memperhatikan aspek perencanaan sumber daya aparatur melalui; rekrutmen, promosi kepangkatan, gaji, *reward*, tunjangan dan pensiunan dan penempatan sumber daya aparatur mengacu pada konsep *the right man on the right job* dan faktor-faktor laur yaitu situasi ekonomi, politik, sosial budaya, legislasi, teknologi dan pesaing.

Kata kunci: Perencanaan Sumber Daya Aparatur dan Pra-dekonsentrasi

PEDAHULUAN

Desentralisasi merupakan proses pelimpahan kompetensi kepada *Municipio* untuk mengurus *Municipio*-nya sendiri. Hal tersebut menurut pandangan Sugiharta, 2012 h. 234 bahwa desentralisasi dimaknai sebagai strategi pemerintah untuk meringankan beban www.jurnal.unitri.ac.id

pemerintah pusat dengan cara melimpahkan sebagian kewenangannya ke pemerintah lokal, sehingga pemerintah lokal yang bersangkutan bisa mengatur dan mengurus urusan pemerintahannya sendiri.

Terkait dengan pelimpahan kewenangan tersebut pemerintah pusat telah menetapkan *Município* Aileu, Ermera dan Liquiça sebagai tahap pertama pra-dekonsentrasi administrasi. Penetapan ketiga *Município* tersebut karena dilihat dari beberapa aspek yaitu: letak geografis, mudah berkonsultasi dan mudah diawasi. Aspek normatif desentralisasi dan pemerintahan lokal bersumber dari konstitusi *Republica Democratica de Timor Leste* pasal 5 dan pasal 72 (Konstitusi RDTL, 2002 h. 12 dan 33). Pra-dekonsentrasi berdasarkan UU N. 4/2012 bertujuan untuk memperkuat institusi kelembagaan di *Município* dan mengawal pemerintah *Município* serta perencanaan sumber daya aparatur untuk menyukseskan kebijakan pra-dekonsentrasi administrasi menuju desentralisasi demi kesejahteraan bagi masyarakat.

Perencanaan sumber daya aparatur merupakan faktor yang sangat esensial di dalam institusi pemerintahan sebagai pelaku implementasi pembangunan. Dengan demikian determinasi topik yang dikaji oleh peneliti sangat menarik dan berbeda dengan beberapa peneliti terdahulu. Fakta perbedaan tersebut terbukti berdasarkan fokus penelitian yang dikaji peneliti yakni Perencanaan Sumber Daya Aparatur dalam Rangka menyongsong Kebijakan Pra-dekonsentrasi Administrasi di Tiga *Município* di Timor Leste. Topik tersebut dikatakan menarik, karena pemerintahan lokal di Timor Leste yang disebut *Município* belum di laksanakan.

Perencanaan sumber daya aparatur sangat diperlukan, karena implementasi kebijakan pra-dekonsentrasi administrasi adalah sebuah konsep baru dalam tatanan administrasi pemerintahan lokal yang dilaksanakan di Timor Leste. Aspek sumber daya aparatur adalah instrumen kunci dari aspek *material, money, machine, dan method*. Dengan demikian perencanaan sumber daya aparatur perlu mendapat perhatian di poisis teratas dari segalanya oleh pemerintah pusat untuk menyukseskan *pilot project* pra-dekonsentrasi administrasi. Mengapa perencanaan sumber daya aparatur sangat penting dan mendapat posisi di atas segalanya bagi keberhasilan pra-dekonsentrasi administrasi? karena sumber daya aparatur merupakan fondasi dalam mengerakkan segala aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Hal tersebut dipertegas oleh mantan presiden Republik Indonesia Bacharudin Jusuf Habibie dalam biografi-nya yang ditulis oleh Makka 2013 h. 89 bahwa untuk memunculkan sumber daya aparatur profesional, perlu adanya daya saing yang kuat, karena sumber daya aparatur adalah hal yang paling utama. Oleh karena itu, diharapkan kepada Kementerian Administrasi Negara (MAE) untuk memperhatikan aspek kualitas dan kuantitas sumber daya aparatur terutama tingkat pendidikan, kemampuan profesional, dan disiplin sebelum pelaksanaan dimulai.

Selain itu kualitas dan kuantitas sumber daya aparatur sangat dibutuhkan, karena tanpa kualitas dan kuantitas perencanaan sumber daya aparatur yang baik akan berdampak pada perencanaan untuk kegagalan. Hal tersebut menurut pendapat Adagium dalam teori manajemen yang ditulis oleh Sudiro, 2011 h. 134-135 bahwa apabila institusi menetapkan perencanaan yang mantap di masa depan pada hakikatnya institusi akan merencanakan suatu kegagalan. Sebagai contoh desentralisasi di Kamboja sejak tahun 1998 namun sampai saat ini masih berjalan lambat, karena sumber daya aparatur dan partisipasi perempuan belum maksimal. Hal tersebut terungkap oleh pemimpin delegasi Kamboja di Sleman, Mr. Sokphan bahwa desentralisasi yang dilaksanakan di Kamboja dari tahun 1998 berjalan lambat. <http://www.slemankab.go.idthe-national-league-of-communes-kunjungi-sleman>

Kondisi riil sumber daya aparatur di Timor Leste sejak pemerintahan *United Nation Transitional Administration in East Timor* (UNTAET) tahun 1999 sampai pemerintahan ke lima mengalami banyak persoalan menyangkut perencanaan sumber daya aparatur dan penempatan dalam administrasi pemerintahan antara lain: (1) transformasi aparatur dari UNTAET mejadi pegawai negeri tanpa rekrutmen; (2) perubahan pemerintahan setiap lima tahun; (3) intervensi politik; (4) dominasi angkat tua lulusan Portugal; (5) rekrutment dan penempatan tidak sesuai.

Kondisi tersebut sering menghambat kinerja pemerintah dan menurunnya pelayanan publik di Timor Leste. Oleh karena itu, di era baru pra-dekonsentrasi administrasi menuju desentralisasi di tiga *Município* pemerintah perlu memberikan perhatian khusus pada aspek sumber daya aparatur sebagai strategi untuk mengawal perencanaan sumber daya aparatur dan perencanaan penempatan aparatur sesuai dengan tempat yang tepat pada struktur baru pra-dekonsentrasi di *Município* Aileu, Ermera dan Liquiça. Hal tersebut menurut pendapat Rivai dan Sagala 2013, h. 198 bahwa *placement* sumber daya aparatur merupakan pemberian tugas dari atasan kepada aparatur dalam suatu tugas baru. Ukuran penempatan aparatur disesuaikan dengan keadaan struktur dengan berbagai kegiatan baru yang menuntut atasan untuk mengambil langkah-langkah yang tepat terhadap aparatur dengan tempat yang tepat. Selain itu, perencanaan sumber daya aparatur dilakukan untuk memperkirakan keadaan-keadaan yang berkaitan dengan aparatur dalam pemerintahan untuk mengerjakan tugas dalam mencapai hasil yang maksimal di masa depan. Dengan demikian menurut pendapat Bangun 2013, h. 115 bahwa perencanaan sumber daya aparatur merupakan perkiraan kebutuhan dan persediaan sumber daya aparatur pada masa yang akan datang. Hal senada dikemukakan oleh Fathoni 2009, h. 42 bahwa perencanaan sumber daya aparatur adalah keputusan yang diambil untuk meramalkan ketersediaan sumber daya untuk melaksanakan tugas-tugas pemerintahan di masa depan.

Fenomena sumber daya aparatur menjadi persoalan serius di tingkat nasional maupun *Município* sebagai target *projetu pilotu* pra-dekonsentrasi administrasi yang sedang dilaksanakan di tiga *Município*. *Projetu pilotu* pra-dekonsentrasi administrasi merupakan strategi pemerintah untuk mempersiapkan sumber daya aparatur yang baik, memperkuat institusi kelembagaan yang kuat serta partisipasi aktif dari masyarakat untuk menyongsong kebijakan desentralisasi. Dengan deskripsi permasalahan tersebut peneliti tertarik untuk mengkaji tentang Perencanaan Sumber Daya Aparatur dalam Rangka Menyongsong Kebijakan Pra-dekonsentrasi di Tiga *Município* di Timor Leste. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui, menganalisis dan mendeskripsikan tentang perencanaan sumber daya aparatur, perencanaan penempatan aparatur dalam struktur pra-dekonsentrasi administrasi dan faktor-faktor pendukung dan penghambat perencanaan sumber daya aparatur dalam rangka menyongsong kebijakan pra-dekonsentrasi administrasi di tiga *Município* di Timor Leste.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, karena peneliti ingin mengetahui, menganalisis dan mendeskripsikan perencanaan sumber daya aparatur, perencanaan penempatan sumber daya aparatur dan faktor-faktor pendukung dan penghambat perencanaan sumber daya aparatur dalam rangka menyongsong kebijakan pra-dekonsentrasi administrasi di tiga *Município* di Timor Leste. Kondisi tersebut didasarkan pada keputusan memilih dan melaksanakan penelitian kualitatif, karena berdasarkan pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengungkap data dibalik realitas yang belum diketahui sesuai dengan fokus penelitian. Hal tersebut dipertegas oleh Sugiyono 2009, h. 235

bahwa pertanyaan yang dibawah peneliti untuk mengungkap pengetahuan tentang kondisi sosial yang di teliti, oleh karena itu pertanyaan-pertanyaan yang digunakan adalah *how*, dan *what*. Fokus penelitian mengenai perencanaan sumber daya aparatur antara lain: identifikasi kegiatan sumber daya aparatur, implikasi perencanaan sumber daya aparatur, pengembangan tujuan dan sasaran sumber daya aparatur, pelaksanaan kebijakan dan program serta evaluasi. Sedangkan penempatan aparatur adalah; promosi, transfer dan demosi, *job posting programs* serta masalah penempatan. Selain itu faktor penghambat sumber daya aparatur adalah situasi ekonomi, politik, sosial budaya, legislasi, teknologi dan pesaing.

Penelitian ini berlokasi di tiga *Município* yaitu Aileu, Ermera dan Liquiça, sedangkan situs penelitian di kantor administrasi *Município*, *Secretariado de Apoio Instalação Município* (SAIM) serta bagian sumber daya manusia dengan pertimbangan bahwa proses pra-dekonsentrasi tertuju pada kantor administrasi *Município* sesuai dengan UU No 4/2014. Sumber data dalam penelitian ini berasal dari informan kunci dan dokumen resmi dari tiga *Município*. Informan kunci adalah administrator, sekretaris *Município*, direktur SAIM dan bagian perencanaan sumber daya aparatur di *Município* Aileu, Ermera dan Liquiça sebagai orang yang dianggap lebih tahu tentang perencanaan sumber daya aparatur dalam rangka menyongsong kebijakan pra-dekonsentrasi administrasi di tiga *Município*. Selanjutnya berdasarkan data yang diperoleh dari informan kunci peneliti juga menetapkan informan lain yang dipertimbangkan akan memberikan data yang akurat dan lengkap. Di pihak lain dokumentasi merupakan pengumpulan data dari berbagai dokumen hal tersebut menurut (Sugiyono, 2009, h. 240) bahwa dokumen adalah pengumpulan data yang berhubungan langsung dengan fokus penelitian lapangan. Analisis data menurut pendapat Miles dan Huberman *dalam* Saldana, 2014, h. 31) bahwa analisis data terdiri dari tiga alur yang terjadi bersamaan yaitu data kondensasi, data *display*, penarikan kesimpulan atau verifikasi.

HASIL PEMBAHASAN

Tabel Hasil Pembahasan Perencanaan Sumber Daya Aparatur di Tiga *Município*

No	Perencanaan sumber daya Manusia	Pra-dekonsentrasi	Desentralisasi
I	<ol style="list-style-type: none"> Sesuai dengan identifikasi jumlah sumber daya aparatur belum cukup untuk mengisi struktur pra-dekonsentrasi administrasi di tiga <i>Município</i>. Rencana anggaran rekrutmen aparatur tahun 2015 - 2016 tidak ada. Selain itu untuk alokasi aparatur dari pusat ke <i>Município</i> masih dalam proses pembahasan. Tingkat pendidikan didominasi oleh lulusan SMA di <i>Município</i> Aileu dan Liquiça. Selain itu level yang paling dominan adalah level tiga di <i>Município</i> Aileu dan Liquiça. Minimnya kesetaraan gender. 	Institusi pemerintah yang terlibat langsung dalam perencanaan sumber daya aparatur dan penempatan aparatur menurut UU No. 4/2014 adalah: <ol style="list-style-type: none"> <i>Grup Técnico Permanente</i> (GTP) terdiri dari (4) Sekretaris Negara, (3) Direktur General dan (5) Direktur Nasional yang dipimpin Kementerian Administrasi Negara (MAE). <i>Grupu Técnico Interministerial</i> (GTI) terdiri 12 Menteri, 4 Sekretaris Negara, dan (2) institusi yaitu <i>Komisaun da Funsauñ Publika</i> (KFP) dan Institut Nasional Administrasi Publik (INAP) <i>Grupo Técnico Distritais</i> (GTD) <i>Conselho Consultativo Local</i> (CCL) 	Tujuan desentralisasi adalah pelimpahan kompetensi untuk memperkuat institusi kelembagaan dan perencanaan sumber daya aparatur dalam periode dua tahun. Tipe desentralisasi yaitu: <ol style="list-style-type: none"> desentralisasi institusional; desentralisasi teritorial desentralisasi asosiasi
No	Perencanaan Penempatan Sumber Daya Aparatur	Pra-dekonsentrasi	desentralisasi
II	<ol style="list-style-type: none"> Rekrutmen manajer dan sekretaris <i>Município</i> belum 	Institusi pemerintah yang terlibat langsung dalam perencanaan sumber	Tujuan desentralisasi adalah pelimpahan kompetensi

	<p>diumumkan oleh (MAE) dan tradisi politik penunjukan manajer <i>Município</i> semakin kuat untuk menempati struktur pra-dekonsentrasi administrasi di tiga <i>Município</i> serta aparatur yang menempati struktur pra-dekonsentrasi administrasi belum diumumkan.</p> <p>2. Anggaran menjadi faktor penentu, karena sejauh ini tidak ada tanda-tanda alokasi aparatur dari pusat ke <i>Município</i>. Penempatan aparatur tidak sesuai dan berdampak pada rangkap jabatan.</p>	<p>daya aparatur dan penempatan aparatur menurut UU No. 4/2014 adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Grup Técnico Permanente</i> (GTP) terdiri dari (4) Sekretaris Negara, (3) Direktur General dan (5) Direktur Nasional yang dipimpin Kementerian Administrasi Negara (MAE). 2. <i>Grupu Técnico Interministerial</i> (GTI) terdiri 12 Menteri, 4 Sekretaris Negara, dan (2) institusi yaitu <i>Komisaun da Funsauñ Publika</i> (KFP) dan Institut Nasional Administrasi Publik (INAP) 3. <i>Grupo Técnico Distritais</i> (GTD) <i>Conselho Consultativo Local</i> (CCL) 	<p>untuk memperkuat institusi kelembagaan dan perencanaan sumber daya aparatur dalam periode dua tahun. Tipe desentralisasi yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desentralisasi institusional; 2. Desentralisasi territorial 3. Desentralisasi asosiasi
--	---	--	--

Sumber: data primer diolah, 2015

Perbedaan Perencanaan Sumber Daya Aparatur di Tiga *Município*

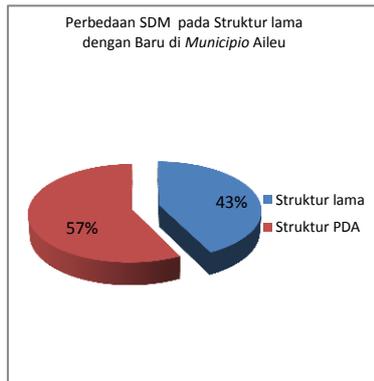
Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada perbedaan mendasar terkait perencanaan sumber daya aparatur di tiga *Município* yaitu Aileu, Ermera dan Liquiça. Hal tersebut terlihat pada jumlah aparatur, tingkat pendidikan, level dan kesetaraan gender. Dengan demikian pendapat yang diungkapkan oleh Sudiro, 2011 h. 134-145 bahwa perencanaan tenaga kerja secara logis berdasarkan penetapan kebutuhan di masa depan. Berkaitan dengan jumlah aparatur dari masing-masing *Município* menunjukkan bahwa kualitas dan kuantitas perencanaan sumber daya aparatur belum cukup untuk mengisi struktur instrumental dan struktur operasional berdasarkan UU No. 4/2014 tentang statuta organik struktur pra-dekonsentrasi administrasi di *Município* yaitu Aileu, Ermer dan Liquiça adalah:

1. Minimnya sumber daya aparatur di tiga *Município*.
2. Secara teknis perencanaan penempatan berdampak pada rangkap jabatan
3. Dan jumlah aparatur yang minim di tiga *Município* akan berdampak pada penempatan tidak sesuai dengan tempat. Dengan demikian dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

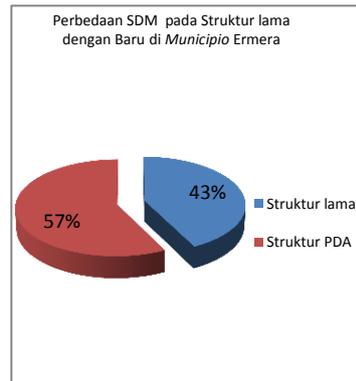
Tabel Perbedaan Kesiapan Sumber Daya Aparatur di Tiga *Município*

No	Keterangan	Jumlah Aparatur pada struktur lama	Jumlah Aparatur pada Struktur Baru
1	<i>Município</i> Aileu	23	33
2	<i>Município</i> Ermera	23	33
3	<i>Município</i> Liquiça	15	33

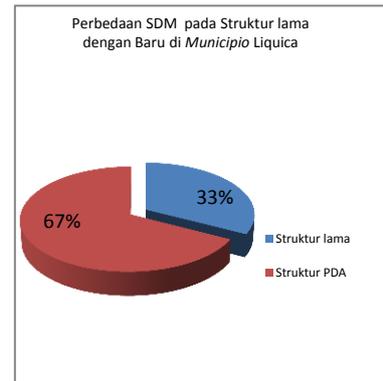
Sumber: data primer diolah, 2015



Sumber: data primer diolah, 2015
Gamba. Jumlah Aparatur di Aileu



Sumber: data primer diolah, 2015
Gamba. Jumlah Aparatur di Ermera



Sumber: data primer diolah, 2015
Gamba. Jumlah Aparatur di Liquiça

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti pada tiga lokus yang ditargetkan peneliti menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya aparatur yang tampak pada tabel tersebut mustahil bagi ketiga *Município* untuk merealisasikan mimpi terkait pendelegasian yang diberikan oleh pemerintah pusat. Hal tersebut menurut pendapat Winarno, 2013 h. 330 bahwa pendelegasian tersebut memberikan ekspektasi untuk mendorong pembangunan berkelanjutan dan pemerataan pembangunan ekonomi dalam membangun daerah. kemustahilan tersebut terlihat jelas sesuai dengan data pada tabel. Jumlah sumber daya aparatur yang dimiliki oleh masing-masing *Município* tersebut sudah termasuk usia lanjut, *cleaner*, teknik generator dan sopir. Solusi alternatif untuk melengkapi sumber daya aparatur melalui dua hal : pertama rekrutmen aparatur baru dan kedua alokasi sumber daya aparatur dari nasional ke tiga *Município*. Hal tersebut menurut pendapat Rivai dan Sagala 2002 h. 158 bahwa hasil rekrutmen merupakan sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk menjadi karyawan baru Apabila hal tersebut tidak dilaksanakan akan memberikan *image* kepada pemerintahan *Município* dan memunculkan pandangan publik yakni *civil society* bahwa pemerintahan *Município* secara teknis sumber daya aparatur belum siap.

Tabel Analisis SWOT Faktor Internal dan Eksternal

SWOT	Identifikasi	Solusi Strategis
STRENGTH	Perencanaan strategis yang disebut <i>Planu Estratejia Desenvolvimentu Distrito</i> (PEDD) di tiga <i>Município</i> .	Tingkatkan prioritas perencanaan strategi diberbagai sektor melalui identifikasi dan analisis kebutuhan
	Rencana anggaran rekrutmen	Tingkatkan rencana rekrutmen aparatur <i>Município</i> melalui rencana anggaran <i>Município</i> .
	UU No. 38/2012 tentang Program pengembangan dan pelatihan bagi aparatur pada administrasi pemerintahan	Tingkatkan pengembangan aparatur secara bertahap dari jenjang paling kecil melalui identifikasi prioritas kebutuhan pelatihan.
	UU No.4/2014 tentang statuta organik struktur pra-dekonsentrasi administrasi	Perlu penguatan struktur kelembagaan <i>Município</i> melalui kerjasama disemua sektor di masa depan.
WEAKNESS	Pelaksanaan pra-dekonsentrasi administrasi belum berjalan.	Perlu percepatan implementasi pendelegasian kompetensi melalui tahap pra-dekonsentrasi administrasi menuju desentralisasi di tiga <i>Município</i> .
	Minimnya sarana dan prasaran.	Perlu memberikan prioritas terhadap sarana dan pra saran melalui pengadaan dan pembangunan fisik dan non-fisik di <i>Município</i> .
	Belum ada peraturan perundang-undangan tentang pemerintahan lokal di Timor Leste	Lembaga negara yaitu parlemen, presiden, pengadilan dan pemerintah perlu bekerja sama dalam merumuskan kebijakan melalui peraturan dan dekrit teraik peraturan pemerintahan lokal
	Rekrutmen manajer, sekretaris <i>Município</i> dan penempatan aparatur belum diumumkan.	Perlu percepatan pengumuman hasil rekrutmen dan seleksi aparatur melalui keputusan sesuai UU.
	Rencana anggaran operasional <i>Município</i> masih sentralistik.	Perlu pelibatan administrator dalam rencana anggaran melalui mekanisme pendelegasian anggaran kepada

	Minimnya sumber daya aparatur di tiga <i>Municipio</i> .	<i>Municipio</i> secara adil dan transparan. Perlu solusi alternatif terkait aparatur untuk mengisi struktur pra-dekonsentrasi melalui rekrutmen atau alokasi aparatur dari pusat ke <i>Municipio</i> .
OPPORTUNITY	Dukungan publik cukup baik dari lembaga negara, parpol, sektor swasta dan <i>civil society</i> .	Peningkatan koordinasi secara kontinyu dengan seluruh <i>stakeholder</i> di tingkat pusat dan daerah melalui kerjasama dan pengawasan.
	Dukungan pendampingan pra-dekonsentrasi administrasi dari luar negeri untuk tiga <i>Municipio</i> .	Peningkatan hubungan bilateral antar pemerintah pusat dengan negara-negara pendampingan melalui <i>advisor</i> di bidang administrasi pemerintahan di <i>Municipio</i> .
	Dukungan pelatihan dari Sekretaris Negara Urusan Penguatan Institusi (SEFI) dan Institusi Nasional Administrasi Publik (INAP) dan studi banding di luar negeri	Peningkatan identifikasi kebutuhan spesifik melalui pengembangan dan pelatihan bagi aparatur di <i>Municipio</i> .
SWOT	Identifikasi	Solusi Strategis
THREATS	Situasi politik di tingkat nasional.	Perlu pembagian peran dan kompetensi antar lembaga legislatif dan pemerintah terkait urusan administratif dan politik melalui perundang-undangan
	Situasi sosial budaya dan partisipasi perempuan	Perlu mendorong partisipasi perempuan melalui <i>capacity buliding</i> , sosialisasi terkait emansipasi perempuan.
	Isu Korupsi Kolusi dan Nepotisme KKN	Perlu penguatan Komisi Pemberantasan Korupsi KAK melalui legislasi, sosialisasi kesadaran hukum, pengembangan sumber daya aparatur.
	Teknologi	Perlu Peningkatan pelatihan bagi aparatur melalui bidang teknologi dan informasi di <i>Municipio</i> .
	Situasi ekonomi	Perlu intervensi pemerintah terhadap harga di pasaran melalui pengawasan standar harga berdasarkan UU.
	Perundangan-undangan	Perlu mengkaji kembali UU kepegawaian melalui analisis prioritas kebutuhan aparatur.
	Persaingan	Perlu mengkaji kembali UU. kepegawaian melalui kenaikan gaji, tunjangan, asuransi, dan <i>reward</i> .

Sumber: data primer diolah, 2015

Berdasarkan tabel tersebut metode analisis *SOWT* merupakan salah satu model analisis strategi untuk mendeskripsikan secara detail kelebihan, kekurangan, kesempatan dan ancaman pada administrasi pemerintahan yang disebut faktor internal dan eksternal di tiga *Municipio*. Hal tersebut menurut pendapat Mary dkk dalam Suryatama, 2014, h. 24-25 bahwa analisis *SWOT* adalah sebuah metode perencanaan strategis untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang berkaitan erat dengan faktor internal dan eksternal institusi. Selain itu kelemahan dan ancaman yang disebut faktor eksternal menurut Sulistiyani dan Rosidah, 2009 h. 126) bahwa faktor eksternal merupakan tantangan dari luar yang dengan sendirinya berpengaruh secara signifikan terhadap kemajuan organisasi antara lain situasi politik, ekonomi, sosial budaya, legislasi, teknologi dan pesaing. Hal senada diungkapkan oleh Fathoni, 2006, h. 48 bahwa tantangan eksternal merupakan hal-hal yang berpengaruh dari luar terhadap pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Dengan demikian Kementerian Administrasi Negara (MAE) sebagai implementator kebijakan pra-dekonsentrasi administrasi untuk memperhatikan secara serius terhadap tantangan dari luar institusi. Sedangkan tantangan internal adalah segala hal yang berkaitan langsung dengan kelebihan dan kesempatan institusi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sesuai dengan rencana-rencana organisasi. Hal tersebut menurut Sulistiyani dan Rosidah, 2009, h. 124 Bahwa faktor internal adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan kelebihan institusi.

ANALISIS

Timor Leste merupakan sebuah negara yang lahir dalam sejarah perjuangan rakyat menuju pembebasan tanah air yang di raih melalui referendum tahun 1999 di bawah pengawasan Perserikatan Bangsa-Bangsa PBB. Selama perjuangan tiga front yang menjadi titik sentral perjuangan adalah Front

www.jurnal.unitri.ac.id

Armada (militer), front *Clandestina* (gerakan bawah tanah) dan front *diplomatika* (diplomasi) yang dirancang untuk mengakomodir seluruh kekuatan baik di dalam maupun luar negeri sehingga bisa mempengaruhi kepercayaan dunia atas keinginan rakyat atas penentuan nasib sendiri. Tiga kekuatan yang di gagas oleh *funding fathers* atau pendiri negara hanya berorientasi kepada pembebasan tanah air itu di raih tanpa memikirkan bagaimana persiapan perencanaan sumber daya manusia dalam mengisi pembangunan di segala bidang? pemikiran perjuangan selalu mengikuti semboyan yang diungkapkan oleh Presiden Nicolau Lobato bahwa “*a ultima bala a minha vitoria*” artinya peluruh terakhir-ku adalah kemenangan. Semboyan tersebut dikombinasikan dengan pendapat mantan presiden Timor Leste bapak Xanana Gusmão bahwa perjuangan mengisi kemerdekaan dan pembangunan di segala bidang lebih sulit daripada perjuangan merebut kemerdekaan.

Pandangan tersebut mengacu kepada proses pembentukan negara dan sistem pemerintahan yang mengalami persoalan serius terkait dengan sumber daya manusia. Persoalan sumber daya manusia terlihat sejak pemerintahan transisi dimana transformasi pegawai yang sebelumnya bekerja pada pemerintahan *East Timor Transitional Administration* (ETTA) atau transisi administrasi di Timor Leste menjadi pegawai negeri tanpa melalui mekanisme perencanaan sumber daya manusia oleh suatu badan kepegawaian. Selain itu perencanaan sumber daya aparatur, perekrutan dan penempatan selalu di ikuti dengan intervensi politik dalam setiap lima tahunan baik di tingkat nasional maupun di *Municipio* (kota madya) sangat kental dengan loyalitas dan afiliasi personil terhadap partai politik tertentu. Kondisi demikian selalu berorientasi kepada kinerja pemerintah terhadap pelayanan publik kepada masyarakat yang kurang efektif dan efisien. Mengacu pada hal tersebut menurut pendapat Wilson 1830 bahwa perlu adanya pembagian tugas dan fungsi yang jelas antar lembaga legeslatif dan eksekutif, sehingga urusan politik tidak boleh mencampuri urusan pelayanan publik.

Pandangan Wilson perlu dicermati secara komprehensif oleh lembaga eksekutif dan komisi kepegawaian terhadap seluruh proses perencanaan sumber daya aparatur dan penempatan aparatur dalam *sharing of power* melalui pra-dekonsentrasi administrasi di tiga *Municipio*. Mengapa hal tersebut perlu dicermati dan diperketat dalam proses perencanaan sumber daya aparatur, perekrutan dan penempatan di tingkat pusat dan di tiga *Municipio*? karena berdasarkan penelitian peneliti pada situs yang ditentukan yakni *administrasoun Municipio* atau administrasi kota madya Aileu, Ermera dan Liquiça menunjukkan bahwa masih terdapat *gap* antar personil yang memiliki haluan politik terhadap partai politik tertentu, minimnya aparatur yang bekerja di administrasi *Municipio*, tingkat pendidikan didominasi oleh lulusan SMA ke bawah, dan kesetaraan gender masih minim sehingga masing-masing aparatur saling *see and wait* atau melihat dan menunggu. Selain itu pemerintahan yang *centralistic* tidak memberikan peluang kepada *Municipio* untuk mengekspresikan kreativitas-nya dalam seluruh proses pembangunan di *Municipio* misalnya perencanaan anggaran, perencanaan pembangunan, perencanaan perekrutan aparatur, perencanaan penempatan aparatur, pengawasan, implementasi, *monitoring*, dan evaluasi. Agar keseluruhan proses diatas berjalan dengan baik diharapkan kepada lembaga-lembaga legislatif dan eksekutif serta komisi kepegawaian dapat mengharmonisasikan program sesuai dengan manajemen administrasi yang baik menurut pendapat (Shafritz dkk dalam Hakim, 2011 h. 140 – 146) bahwa manajemen administrasi pemerintah sangat berkaitan erat dengan aparatur yang secara hakiki mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan dan program pemerintah yakni pemanfaatan sumber daya antara lain: manusia dan mesin agar tujuan pemerintah dapat tercapai dengan optimal.

Realitas perencanaan sumber daya aparatur, perencanaan perekrutan aparatur serta penempatan aparatur masih menjadi kendala utama di tiga *Municipio*. kendala tersebut dikarenakan belum adanya anggaran *recruitment*, anggaran alokasi aparatur dari pusat untuk tugas pembantuan di *Municipio* serta hasil menempatkan sumber daya aparatur pada struktur pra-dekonsentrasi administrasi belum terlaksana. Dengan demikian kajian penelitian tentang perencanaan SDM dalam rangka menyongsong pra-dekonsentrasi administrasi di tiga *Municipio* sangat menarik dan berbeda dengan peneliti terdahulu yakni penelitian yang dilakukan oleh (Rego, 2011 dan Yatim 2014) mengenai Perencanaan Sumber Daya Manusia Sebagai Upaya Peningkatan Pelayanan Publik serta melalui Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah. Fakta perbedaan dan keunikan dari penelitian ini dan penelitian terdahulu terletak pada proses pra-dekonsentrasi administrasi adalah konsep baru dalam tatanan www.jurnal.unitri.ac.id

administrasi pemerintahan di daerah serta perencanaan sumber daya aparatur. Di pihak lain proses penempatan akan berdampak pada faktor rangkap jabatan aparatur serta penempatan aparatur tidak sesuai dengan tempat yang tepat sesuai dengan UU No. 4/2014 tentang struktur pra-dekonsentrasi administrasi.

Tujuan dari pada tahapan pra-dekonsentrasi administrasi adalah untuk mempersiapkan administrasi pemerintahan yang baik, perencanaan pembangunan, dan sumber daya manusia yang baik menuju desentralisasi di tiga *Municipio* melalui tiga tahapan desentralisasi yaitu desentralisasi institusional, desentralisasi teritorial dan desentralisasi asosiatif. Dengan demikian perencanaan sumber daya aparatur yang baik menurut Bagun 2012, h. 115 bahwa perencanaan sumber daya aparatur adalah meramalkan ketersediaan tenaga kerja yang profesional di masa yang akan datang. Bertitik tekan pada perkiraan persiapan sumber daya aparatur tersebut perlu keterlibatan yang maksimal dari manajemen sumber daya manusia sebagai agen perencanaan SDM dan penempatan SDM di dalam institusi. Oleh karena itu perencanaan penempatan yang sesuai menurut pendapat yang dipertegas oleh Rivai dan Sagala, 2013, h. 198-201 bahwa penempatan merupakan pemberian tugas baru kepada aparatur di dalam institusi yang di ikuti dengan empat aspek yaitu promosi, transfer dan demosi, *Job Posting Program* serta masalah dalam penempatan. Setelah kedua aktivitas perencanaan dan penempatan selesai manajemen organisasi perlu memperhatikan aspek penghambat yang diungkapkan oleh SP. Siagian dalam Sulistiyani dan Rosidah, 2009 h. 126 bahwa faktor penghambat eksternal antara lain situasi politik, ekonomi, sosiokultural, *legislation*, persaingan dan teknologi. Mengacu pada penelitian peneliti terkait perencanaan sumber daya aparatur dan pra-dekonsentrasi merupakan topik yang menarik dan berbeda dengan penelitian terdahulu, dengan demikian penelitian yang dilakukan saling melengkapi penelitian yang telah dilakukan oleh Rego dan Yatim.

Selanjutnya hasil penelitian ini sebagai masukan kepada pemerintah pusat untuk konsisten dalam perencanaan sumber daya aparatur dan penempatan aparatur serta kesetaraan gender perlu diutamakan. Dengan demikian tujuh *Municipio* yang belum berikutnya dapat mempersiapkan seluruh proses dengan baik sebelum melangkah ke desentralisasi total. Agar proses tersebut berjalan dengan baik pemerintah pusat diharapkan untuk melibatkan administrator *Municipio* dalam hal perencanaan sumber daya aparatur dan penempatan sehingga menumbuhkan rasa *sense of belonging* pada *Municipio*. Di pihak lain *bem star* atau kehidupan aparatur perlu diperhatikan antara lain, gaji, tunjangan, kesempatan studi banding, promosi kepangkatan, *reward* bagi aparatur yang berprestasi tanpa diskriminasi afiliasi politik, suku, agama dan ras agar menciptakan keharmonisan dalam pemerintahan di *Municipio* untuk memperkuat institusi kelembagaan demi kesejahteraan bagi warga masyarakat.

KESIMPULAN

Menumbuhkan semangat *sense of belonging* lokal dalam rangka menyongsong kebijakan pra-dekonsentrasi administrasi di tiga *Municipio* salah satu aspek yang perlu diperhatikan adalah aspek perencanaan sumber daya aparatur penempatan aparatur untuk menyukseskan pra-dekonsentrasi menuju desentralisasi. Selain itu untuk menyukseskan pra-dekonsentrasi administrasi hal lain yang perlu di perhatikan adalah faktor pendukung dan penghambat perencanaan sumber daya aparatur dalam rangka menyongsong kebijakan pra-dekonsentrasi di tiga *Municipio* di Timor Leste. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa:

1. Secara teknis perencanaan sumber daya aparatur di tiga *Municipio* dari segi kualitas maupun kuantitas belum cukup untuk mengisi struktur pra-dekonsentrasi administrasi di tiga *Municipio*. Di pihak lain anggaran rekrutmen aparatur baru tahun 2015 – 2016 tidak ada dan alokasi aparatur dari pusat ke *Municipio* belum jelas.
2. Perencanaan penempatan aparatur pada struktur pra-dekonsentrasi belum dilaksanakan dan akan berdampak pada penempatan tidak sesuai serta rangkap jabatan tak terelakan.
3. Faktor pendukung dan penghambat
 - a. Faktor pendukung yakni:
 1. Perencanaan Strategik Pembangunan *Municipio* (PSPM)
 2. Perencanaan Anggaran Tahunan *Municipio* (PATM)

www.jurnal.unitri.ac.id

3. Struktur organisasi dan tugas aparatur di *Municipio*.
- b. Faktor penghambat
Menurut pendapat yang dikemukakan oleh (SP. Siagian:⁵⁸ dalam Sulistiyani dan Rosidah, 2009, h. 126) bahwa faktor-faktor eksternal yang berpengaruh terhadap perkembangan dan pertumbuhan institusi antara lain: situasi politik, ekonomi, sosial budaya, legislasi, kompetisi dan teknologi.

Berdasarkan hasil temuan melalui studi penelitian lapangan di tiga *Municipio* yaitu Aileu, Ermera dan Liquiça, maka peneliti menyarankan beberapa hal kepada pemerintah pusat terkait perencanaan sumber daya aparatur dan penempatan aparatur serta faktor-faktor pendukung dan penghambat sebagai berikut :

1. Pemerintah pusat perlu memperhatikan perencanaan sumber daya aparatur yang baik untuk memperkuat kelembagaan melalui rencana anggaran, rekrutmen, dan kesetaraan gender.
2. Pemerintah pusat perlu memperhatikan perencanaan penempatan sumber daya aparatur berdasarkan *the right man on the right job*, promosi kepangkatan dan hindari aparatur merangkap jabatan.
3. Faktor pendukung dan penghambat.
 - a. Faktor pendukung
Pemerintah pusat perlu mendorong dan meningkatkan demokrasi pendelegasian kompetensi di tingkat *Municipio* melalui : (a) Penguatan struktur kelembagaan; (b) Perencanaan Strategis Pembangunan *Municipio* (PSPM); (c) dan Perencanaan Anggaran Tahunan *Municipio* (PATM).
 - b. Faktor penghambat
Diharapkan kepada Kementerian Administrasi Negara perlu mendorong dan mengkaji kembali UU kepegawaian melalui: (a) Perbaikan gaji aparatur; (b) Promosi kepangkatan; (c) Tunjangan; (d) Asuransi keselamatan kerja; (e) Pensiun; (f) *reward* dan (g) Pendidikan dan pelatihan serta studi banding di dalam negeri maupun luar negeri secara adil tanpa diskriminasi suku, agama dan ras dalam administrasi publik dan utamakan kepentingan umum dari pada kepentingan kelompok.

DAFTAR REFERENSI

- Bangun, Wilson, 2013., Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit, Erlanga, Jakarta, h. 426.
- Fathoni, Abdurrahmat., 2006., Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama, PT RINEKA CIPTA, Jakarta, h.139.
- Hakim, Lukman. 2011., Pengantar administrasi pembangunan. Cetakan ke-I, Penerbit Ar-Ruzz Media, Yogyakarta, h. 242.
- <http://suara-timor-lorosae.com/governu-aprova-rezolusaun-distritru-troka-ba-minisipiu/>
- Makka, Makmur, 2013., Biografi Bacharuddin Jusuf Habibie, dari Ilmuwan ke Negarawan sampai “Minandito” Diterbitkan PT. THC Mandiri h. 341.
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, Johnny Saldaña, 2014., *Qualitative data analysis: a methods sourcebook Arizona State University*. — Third edition. 341, p.
- Rivai, H. Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani., 2013., Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. Cetakan Ke-5, Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, h. 1087.
- Sudiro, Achmad, 2011., Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama, Universitas Brawijaya Press (UB Press), Malang, h. 180.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosida, , 2009., Manajemen Sumber Daya Manusia. Konsep Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik, Edisi Kedua Cetakan Pertama, Penerbit Graha Ilmu h. 317.
- Sugiyono, 2009., Metode Penelitian kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Cetakan Kedelapan, Penerbit ALFABETA, CV, Bandung, h. 334.
- Suryatama, Erwin., 2014., Analisis *SOWT* dalam Bisnis, Penerbit Kata Pena Surabaya, h. 132.
- www.jurnal.unitri.ac.id

The Constituent assembly, 2002. Constitution of the Democratic Republic of East Timor, UNDP Electoral Assistance Program, and the Government of Australia, Canda and the United Kingdom, Dili, p. 72.

Utomo, Warsito. 2012., Administrasi Publik Baru Indonesia, Perubahan Paradigma dari Administrasi Negara ke Administrasi Publik, Cetakan Ke-IV. Penerbit Program Magister Administrasi Publik (MAP) UGM, Yogyakarta, h. 282.

Winarno, Budi, 2013., Etika Pembangunan. Cetakan Pertama, Penerbit CAPS (Center for Academic Publishing Service, Yogyakarta, h. 392.