

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DALAM PROMOSI
JABATAN PEGAWAI DI DIREKTORAT NASIONAL KETENAGAKERJAAN
(*HUMAN RESOURCE*) PADA KEMENTERIAN KEHAKIMAN DI TIMOR LESTE**

TESIS



Oleh

ADRIANO ILDEFONSO DA CRUZ

N.I.M. : 20301900005

Konsentrasi : Hukum Tata Negara

PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU HUKUM

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

SEMARANG

2021

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DALAM PROMOSI
JABATAN PEGAWAI DI DIREKTORAT NASIONAL KETENAGAKERJAAN
(*HUMAN RESOURCE*) PADA KEMENTERIAN KEHAKIMAN DI TIMOR LESTE**

TESIS

Diajukan untuk memenuhi persyaratan guna
mendapatkan gelar Magister Ilmu Hukum



Oleh :

ADRIANO ILDEFONSO DA CRUZ

N.I.M. : 20301900005

Konsentrasi : Hukum Tata Negara

PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU HUKUM

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

SEMARANG

2021

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DALAM PROMOSI
JABATAN PEGAWAI DI DIREKTORAT NASIONAL KETENAGAKERJAAN
(HUMAN RESOURCE) PADA KEMENTERIAN KEHAKIMAN DI TIMOR LESTE**

TESIS

Oleh :

ADRIANO ILDEFONSO DA CRUZ

NIM : 20301900005

Konsentrasi : Hukum Tata Negara

Disetujui oleh
Pembimbing I, Tanggal


Dr. Hj. Sri Kusriyah, S.H., M.Hum.

NIDN: 06-1507-6202

Pembimbing II


Dr. Hj. Widayati, S.H., M.H.

NIDN : 06-2006-6801

Mengetahui
Ketua Program Magister Ilmu Hukum




Dr. Hj. Sri Kusriyah, S.H., M.Hum.

NIDN: 06-1507-6202

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DALAM PROMOSI
JABATAN PEGAWAI DI DIREKTORAT NASIONAL KETENAGAKERJAAN
(HUMAN RESOURCE) PADA KEMENTERIAN KEHAKIMAN DI TIMOR LESTE**

TESIS

Oleh :

ADRIANO ILDEFONSO DA CRUZ
NIM : 20301900005
Konsentrasi : Hukum Tata Negara

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Pada Tanggal **5 Agustus 2021**
Dan dinyatakan **LULUS**.

Tim Penguji
Ketua Penguji,


Dr. Hj. Siti Rodhivah Dwi Istinah, S.H., M.H.
NIDN : 06-1306-6101

Anggota I


Dr. Hj. Sri Kusriyah, S.H., M.Hum.
NIDN: 06-1507-6202

Anggota II


Dr. Hj. Widavati, S.H., M.H.
NIDN : 06-2006-6801

Mengetahui
Ketua Program Magister Ilmu Hukum


Dr. Hj. Sri Kusriyah, S.H., M.Hum.
NIDN: 06-1507-6202

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Adriano Ildefonso Da Cruz

N.I.M. : MH 20301900005

Dengan ini saya nyatakan bahwa Karya Tulis Ilmiah yang berjudul :

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DALAM PROMOSI JABATAN PEGAWAI DI DIREKTORAT NASIONAL KETENAGAKERJAAN (HUMAN RESOURCE) PADA KEMENTRIAN KEHAKIMAN DI TIMOR LESTE.

Adalah benar hasil karya saya dan penuh kesadaran bahwa saya tidak melakukan tindakan plagiasi atau mengambil ahli seluruh atau sebagian besar karya tulis orang lain tanpa menyebutkan sumbernya. Jika saya terbukti melakukan tindakan plagiasi, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku.

Semarang, 22 Desember 2021

Yang menyatakan,



(Adriano Ildefonso Da Cruz)

N.I.M.MH.20301900005

UNISSULA
جامعة سلطان أبجوي الإسلامية

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : ADRIANO ILDEFONSO DA CRUZ
NIM : MH. 20301900005
Program Studi : MAGISTER ILMU HUKUM
Fakultas : HUKUM

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi*
dengan judul :

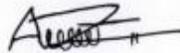
**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DALAM PROMOSI JABATAN PEGAWAI DI
DIREKTORAT NASIONAL KETENAGAKERJAAN (*HUMAN RESOURCE*)
PADA KEMENTERIAN KEHAKIMAN DI TIMOR LESTE.**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 22 Desember 2021

Yang menyatakan,



(Adriano Ildefonso Da Cruz)

*Coret yang tidak perlu

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“PERJUANGAN UNTUK MERAHAI KEBERHASILAN INI TERLETAK PADA KEINGINAN SENDIRI SEDANGKAN PERILAKU DAN KESABARANKU DI TENTUKAN OLEH IMAN, DAN KEMAMPUAN SESEDRANG BUKAN BERASAL DARI FISIK MELAINKAN DARI KESETIAAN, TUJUAN DAN HARAPAN YANG TAK PERNAH PUDAR DAN SELALU SIAP MENERIMA RINTANGAN UNTUK MENCAPAI TUJUAN YANG DI INGINGKAN”

PERSEMBAHAN

Tesis ini kupersembahkan kepada :

1. Ayahanda (Alm.) dan Ibunda tercinta, yang telah memberikan kasih sayang serta doa, mengajarkan arti kehidupan yang sebenarnya dan dorongan baik secara moril maupun materiil.
2. Saudara-saudari kandungku dan keluarga besar yang telah memberikan dukungan dan doa sehingga Tesis ini dapat terselesaikan sesuai dengan keinginan.
3. Teman-teman Magister Ilmu Hukum Fakultas Hukum Unissula.

ABSTRAK

Permasalahan dalam penelitian ini, *pertama*: Bagaimanakah implementasi kebijakan dalam promosi jabatan pegawai di Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) pada Kementerian Kehakiman di Timor Leste? *Kedua*, Faktor apa sajakah yang mendukung dan menghambat implementasi kebijakan dalam promosi jabatan pegawai di Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) pada Kementerian Kehakiman di Timor Leste? *Ketiga*, Bagaimanakah strategi untuk mengatasi hambatan implementasi kebijakan dalam promosi jabatan pegawai di Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) pada Kementerian Kehakiman di Timor Leste? Penelitian ini merupakan penelitian yuridis sosiologis, yakni Penelitian menggunakan deskriptif di mana peneliti ingin menggambarkan dan menjelaskan tentang implementasi kebijakan dalam promosi jabatan pegawai di Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) pada Kementerian Kehakiman di Timor Leste. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan dokumentasi. Responden dalam penelitian ini adalah Direktur Jenderal Ketenagakerjaan/*Human Resource* (1) dan Kepala Bagian (4).

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa promosi jabatan yang dilaksanakan pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan/*Human Resource* (*Direcção Nacional dos Recursos Humano/DNRH*) memang sesuai dengan kebutuhan Institusi namun lebih dipengaruhi oleh faktor politik, serta sistem kedekatan (*spoil system*) dimana para pejabat yang dilantik merupakan pilihan atasan yang satu ideology politik dengan mereka dan tidak melalui proses rekrutmen yang transparan dan akuntabel sebagaimana yang diamanatkan oleh undang-undang kepegawaian yang berlaku lagi.

Kata kunci : Implementasi Kebijakan dalam Promosi Jabatan Pegawai

ABSTRACT

The problems in this research, first: How is the policy implementation in promoting employee positions at the National Directorate of Employment (Human Resource) at the East Timor Ministry of Justice? Second, what factors support and hinder the implementation of policies in the promotion of employee positions at the National Directorate of Employment (Human Resources) at the East Timor Ministry of Justice? Third How strategies to overcome obstacles to policy implementation in the promotion of employee positions at the National Directorate of Employment (Human Resources) at the East Timor Ministry of Justice? This research is a descriptive Method in which the researcher wants to describe and explain the policy implementation in promoting employee positions at the National Directorate of Employment (Human Resource) at the East Timor Ministry of Justice. The results of the study conclude, Data collected through interviews and documentation. Respondents in this study in the Director General of Human Resources (1), Head of Division (4).

The results showed and conclude that the promotion were carried out at the Nasional Directorate of Employment (Human Resource) at the East Timor Ministry of Justice indeed in accordance with the needs of the institution but is more influenced by political factors, as well as the promoximity system (spoil system) where the inaugurated officials are the choice of superiors who share the same political ideology with them and do not go through a transparent and accountable recruitment process as mandated by the applicable employment law.

Key word ; Promotion Policy Implementation in Position Employees

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas berkat dan rahmat Nya penulis dapat menyusun dan menyelesaikan tesis ini dengan judul "**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DALAM PROMOSI JABATAN PEGAWAI DI DIREKTORAT NASIONAL KETENAGAKERJAAN (HUMAN RESOURCE) PADA KEMENTERIAN KEHAKIMAN DI TIMOR LESTE**". Tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar pasca sarjana Magister Hukum di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Sehubungan dengan selesainya penyusunan tesis ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung. Karena tanpa bantuan tersebut maka penyusunan tesis ini tidak akan dapat berhasil. Penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. H. Bedjo Santoso, M.T., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Prof. Dr. H. Gunarto, S.H., S.E., Akt., M. Hum., Dekan Fakultas Hukum Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Dr. Hj. Sri Kusriyah, S.H., M. Hum., Ketua Program Studi Magister (S2) Ilmu Hukum yang telah membimbing penulis serta memberikan petunjuk serta saran yang sangat berguna bagi penulis, sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
4. Dr. Hj. Sri Kusriyah, S.H., M. Hum., Dosen Pembimbing I yang telah membimbing penulis serta memberikan petunjuk serta saran yang sangat berguna bagi penulis, sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
5. Dr. Hj. Widayati, S.H., M.H., Dosen Pembimbing II yang telah membimbing penulis serta memberikan petunjuk serta saran yang sangat berguna bagi penulis, sehingga tesis ini dapat terselesaikan.

6. Bapak dan Ibu Dosen Pasca Sarjana Magister Ilmu Hukum Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan khasanah ilmu pengetahuan yang bermanfaat kepada penulis.
7. Staf Administrasi, Tata Usaha, Perpustakaan dan Staf Dapur pada Fakultas Hukum Pasca Sarjana Magister Ilmu Hukum Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan kemudahan serta memenuhi kebutuhan dalam rangka penyelesaian tesis ini.
8. Kedua orang tuaku Bapak (Alm.) dan Ibunda tercinta Olinda Ximenes, yang telah memberikan kasih sayang serta doa, mengajarkan arti kehidupan yang sebenarnya dan memberi dorongan baik secara moril maupun materiil.
9. Saudari kandungku Ilda da Cruz, dan Amena da Cruz, L. Ed, dan adik Leonardi, serta keluarga besar yang telah memberikan dukungan dan doa sehingga Tesis ini dapat terselesaikan sesuai dengan keinginan.
10. Rekan-rekan angkatan Program Pasca Sarjana Magister Hukum Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan sehingga dapat terselesaikannya penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun penulis harapkan demi penyempurnaan tesis ini.

Akhirnya penulis berharap semoga tesis yang sederhana ini dapat memberikan manfaat, khususnya bagi penulis sendiri, almamater dan pembaca yang budiman.

Semarang, 22 Desember 2021

Penulis

ADRIANO ILDEFONSO DA CRUZ

N.I.M. MH. 20301900005

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN (ORIGINALITAS).....	v
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	21
C. Tujuan Penelitian	22
D. Manfaat Penelitian	22
E. Kerangka Konseptual.....	24
F. Kerangka Teori	26
1. Konsep Teori Implementasi kebijakan.....	26
2. Promosi Jabatan Menurut Perspektif Islam.....	28
G. Metode Penelitian.....	30
1. Metode Pendekatan	30
2. Spesifikasi Penelitian	30
3. Jenis dan Sumber Data	31
4. Metode Pengumpulan Data	35
5. Metode Analisa Data.....	35

H. Sistematika Penulisan	36
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	38
A. Konsep Teori Implementasi Kebijakan Publik	38
B. Aparatur Sipil Negara / Funcionario Público	45
C. Promosi Jabatan	49
1. Pengertian Promosi Jabatan	49
2. Dasar-Dasar Promosi Jabatan	52
3. Tujuan Promosi Jabatan	55
4. Indikator-Indikator Promosi Jabatan.....	56
5. Jenis-Jenis Promosi Jabatan	58
6. Asas-Asas Promosi Jabatan.....	59
7. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan.....	60
D. Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (Human Resource) Pada Kementerian Kehakiman Timor Leste.....	61
E. Jadwal Penelitian	77
BAB III HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	78
A. Implementasi Kebijakan Dalam Promosi Jabatan Pegawai di Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (Human Resource) pada Kementerian Kehakiman Timor Leste	78
B. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Kebijakan dalam Promosi Jabatan pada Pegawai di Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (Human Resource) pada Kementerian Kehakiman Timor Leste	83
C. Strategi untuk Mengatasi Hambatan Implementasi Kebijakan dalam Promosi Jabatan pada Pegawai di Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (Human Resource) pada Kementerian Kehakiman Timor Leste	91
BAB IV PENUTUP	99
A. Kesimpulan	99
B. Saran.....	102
DAFTAR PUSTAKA	104

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel 1.1. Narasumber (Informan).....	33
2. Tabel 2.1. Nama Empat (4) Departemen, Golongan/Grau dan Tingkat Pendidikan.....	63
3. Tabel 2.2. Daftar Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan	64
4. Tabel 2.3. Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Umur	65
5. Tabel 2.4. Peralatan Elektronik dan Infrastruktur sebagai Fasilitas Pendukung/ Penunjang.....	67
6. Jadwal Penelitian.....	77



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada era globalisasi sekarang ini, implementasi kebijakan merupakan persoalan penting di Timor Leste karena sumber daya manusia aparatur pemerintah negara dituntut untuk cerdas dan tanggap mengakomodir tuntutan, harapan, dan kebutuhan masyarakat sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*, sehingga terwujud pemerintah yang melayani masyarakat¹.

Implementasi kebijakan sebagai suatu tahap yang krusial dalam proses kebijakan publik. Suatu kebijakan atau program harus di implementasi agar mempunyai dampak atau tujuan yang diinginkan. Implementasi kebijakan dipandang sebagai alat administrasi publik dimana aktor, organisasi, prosedur, teknik serta sumber daya manusia diorganisasikan secara bersama-sama untuk menjalankan kebijakan guna meraih dampak atau tujuan yang ingin di capai.

Maka hal yang menjadi krusial dalam pelayan publik adalah sumber daya manusia² karena sumber daya manusialah yang akan mengatur hubungan dan peranan sumber daya (*tenaga kerja*) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat di gunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama institusi agar tujuan

¹ Sunusi Syamsul, 2016, *Jurnal Administrasi Publik*, Volume 6 No. 1.

² Suparyadi, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Andi Offset. Yogyakarta.

² Suparyadi, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Andi Offset. Yogyakarta.

manajemen sumber daya manusia dapat mempengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan sehingga mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran institusi tersebut.

Sumber daya manusia merupakan bagian dari pembangunan sebuah proses dalam rangka meningkatkan kemampuan pengetahuan baik melihat dari segi teoritiknya maupun di lihat dari segi profesinya. Untuk menghadapi kemajuan teknologi, yang sedang berlangsung maka oleh karena itu, pengembangan sumber daya aparatur daerah niscaya harus dilaksanakan secara terus menerus. Pada dasarnya pemanfaatan pegawai bagi setiap organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting, apabila setiap pegawai dimanfaatkan dengan baik artinya diberi tugas sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dimiliki tentunya akan melaksanakan tugasnya dengan baik³.

Implementasi kebijakan merupakan pelaksanaan dari pada kegiatan yang telah dituangkan dalam program kerja, maka implementasi kebijakan publik sangat di perlukan dalam menjalankan pemerintahan di suatu negara, sebab implementasi sebagai kegiatan yang dilakukan untuk menguji data dan menerapkan system yang diperoleh dari kegiatan seleksi. Fungsi implementasi ialah untuk membetuk suatu hubungan yang memungkinkan tujuan-tujuan ataupun sasaran-sasaran kebijakan publik diwujudkan sebagai “*outcome*” (hasil akhir) kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah.

³ Fernandes Maximiano, 2011, *Efektivitas organisasi dalam pelayanan publik* *Administrasi Publik*, UGM Yogyakarta. h 1, tanggal diunduh 15 November 2020.

Promosi jabatan adalah pemindahan karyawan dari suatu posisi atau jabatan, ke posisi atau jabatan lebih tinggi dengan gaji, fasilitas, tanggung jawab dan peluang lebih besar. Sebab suatu promosi jabatan terjadi apabila seseorang pegawai di pindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level⁴.

Promosi jabatan pada pegawai merupakan :

Bagian dari proses manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi. Promosi berarti memperbesar wewenang dan tanggung jawab, atau meningkatkan kedudukan/posisi seseorang pegawai⁵.

Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (Human Resource) sebagai Direktorat tenaga kerja dan pengembangan kesempatan kerja mempunyai tugas melaksanakan penyiapan, perumusan kebijakan, koordinasi, sinkronisasi pelaksanaan penyusunan dan evaluasi perencanaan pembangunan nasional di bidang tenaga kerja dan pengembangan kesempatan kerja, serta pemantauan dan penilaian atas pelaksanaannya.

Pemerintah Timor Leste melalui Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) pada Kementerian Kehakiman (Ministerio da Justiça), sebagai salah satu fungsi pemerintah yang utama adalah menyelenggarakan pelayanan umum sebagai wujud dari tugas

⁴ Navrathin Datu Sabar, et al., 2017, *Jurnal Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara)*, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi, Volume 5 No. 2 Juni, h 404-413.

⁵ Damayanti Eriska, et al., *Implementasi Sistem Promosi Pejabat Struktural*, Bitung, h. 3.

umum pemerintahan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat yang harus mengembang misi untuk membangun dan memperkuat sistim pemerintahan, serta agar para penyelenggaraan pemerintah yang memiliki wewenang untuk memberikan pelayanan publik (*public service*) yang lebih efektif dan efisien, sehingga kepuasan masyarakat (*public satisfaction*) akan pelayanan publik yang diberikan pemerintah dapat dipenuhi. Oleh karena itu perlu pelayanan yang lebih mendekati diri pada masyarakat. Maka Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber utama dan terpenting dalam sebuah implementasi karena Perkembangan arus globalisasi, yang demikian cepat dan dinamis menuntut Organisasi baik swasta maupun perusahaan yang dimiliki negara untuk meningkatkan kualitas layanan, oleh karena itu kompetensi pegawai menjadi hal urgen yang perlu diperhatikan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab kerjanya.

Maka Kementerian Kehakiman (Ministerio da Justiça) merupakan sebuah institusi pemerintahan yang telah menghasilkan suatu peraturan Menteri (Diploma Ministerial) yang didalamnya memuat struktur dan komposisi pemerintahan Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*). Selanjutnya di dalam Peraturan Menteri Nomor 25/2016/MJ memuat peraturan dan struktur organisasi kantor Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*), tentang tugas dan tanggung jawab. Secara garis besar dapat dijelaskan melalui struktur organisasi yang ada di Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) di Timor Leste.

Direktorat tersebut dipimpin oleh seorang Direktor Umum (Director Geral)⁶.

Dalam usaha mencapai tujuan Nasional, yaitu mewujudkan masyarakat yang madani, taat hukum, berkepribadian modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, diperlukan Aparatur Negara yang bertugas sebagai Abdi Masyarakat yang dapat menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata serta menjaga peraturan dan kesatuan bangsa sebagaimana diamanatkan dalam konstitusi RDTL pasal 137 (Prinsip umum administrasi publik) *Pertama*. Layanan umum bertujuan untuk mengejar kepentingan umum, menghormati hak dan kepentingan warga negara dan lembaga-lembaga konstitusional. *Kedua*. Pemerintah terstruktur sehingga membawa pelayanan lebih dekat kepada masyarakat dengan manajemen yang efektif. *Ketiga*. Undang-undang menentukan hak dan jaminan seperti, melawan tindakan-tindakan yang merugikan hak-hak dan kepentingan-kepentingan publik⁷.

Untuk meningkatkan pelayanan umum yang efektif dan sesuai dengan amanat konstitusi di atas, maka Undang-undang kepegawaian di bentuk untuk mengatur dan menata kehidupan pegawai, tentang hak dan kewajiban pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sebagai abdi Negara. Dengan demikian dibuatlah Undang-undang

⁶ *Peraturan Kementrian (Diploma Ministerial)*, No. 31 Tahun 2008, 8 Agustus 2008. Dili, Timor Leste.

⁷ Fernandes Maximiano, 2011, *Efektivitas organisasi dalam pelayanan public jurnal Administrasi Publik*, UGM Yogyakarta. h 3, tanggal diunduh 15 Oktober 2020.

Kepegawaian No. 5/2019 15 Juli Tahun 2019, Bab II “Hubungan Kerja” pada pasal 25 Promosi “Promosi adalah pegawai yang mendapat kesempatan dengan memenuhi beberapa kriteria untuk dapat pindah dari jabatan awal ke posisi lain dengan gaji, tanggung jawab yang lebih tinggi melalui proses rekrutmen dan *merit selection*” (*promoção é a designação do funcionário para um escalão superior ao ocupado, com base em critérios de mérito e mediante concurso próprio*).

Setiap kebijakan publik yang telah dipilih pemerintah tentu harus bersifat objektif agar tujuan yang ingin dicapai tergambar jelas. Ada faktor yang menjadi hambatan dalam implementasi kebijakan adalah hambatan politik. Hambatan politik bisa saja terjadi ketika ada berbagai “kepentingan” para aktor didalamnya sehingga menjadikan kebijakan yang telah terencana menjadi tidak tepat sasaran karena para aktor tersebut dating dengan kebijakan masing-masing.

Visi birokrasi menggambarkan sosok birokrasi masa depan, yaitu memiliki kompetensi yang tinggi, mencintai pekerjaannya sebagai sebuah profesi, dan peduli terhadap kepentingan publik. Aparatur birokrasi harus selalu berusaha meningkatkan kompetensinya agar dapat merespon dengan baik berbagai masalah dari publik (masyarakat). Aparat birokrasi harus menguasai ilmu dan teknologi bukan hanya untuk pengembangan profesi, tetapi yang lebih penting adalah untuk pengembangan profesi untuk meningkatkan produktivitas bangsa Timor Leste dalam menghadapi kompetisi global. Sebagai seorang professional, aparatur birokrasi harus

selalu menempatkan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi, keluarga, kelompok, untuk itu aparatur birokrasi tidak boleh berpihak dan terlibat dalam kepentingan politik praktis melainkan harus berpihak pada kepentingan bangsa⁸.

Sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat strategis dalam organisasi. Keseluruhan upaya tersebut diharapkan dapat mewujudkan kualitas manusia Timor Leste (khususnya aparatur pemerintahan) dalam manajemen pembangunan, yakni mereka yang memiliki tiga kualifikasi: **pertama**, melekatnya sifat-sifat loyalitas, dedikasi, dan motivasi kerja dengan mengembangkan tugas-tugasnya, **kedua**, dimiliki kemampuan dan keahlian professional, **ketiga**, dilaksanakannya sikap-sikap mental yang berorientasi pada etos kerja yang tertib, jujur, disiplin, produktif, dan bekerja tanpa pamrih.

Suatu organisasi dikatakan efektif apabila organisasi itu dapat mencapai tujuannya secara optimal, mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan dan mampu memberikan kepuasan kepada para pekerjanya, sehingga dalam mencapai tujuannya suatu organisasi bukan saja dapat memanfaatkan sumber daya yang ada, seperti tenaga kerja, potensi sumber daya yang nyata, tetapi juga harus dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

Kemampuan menyesuaikan diri ini berpengaruh pada tingkat pencapaian tujuan organisasi secara optimal, sebab bila suatu organisasi

⁸ Fernandes Maximiano, 2011, *Efektivitas organisasi dalam pelayanan public jurnal Administrasi Publik*, UGM Yogyakarta. h 145, tanggal diunduh 15 Oktober 2020.

tidak dapat menyesuaikan diri dengan baik terhadap perubahan eksternal berupa perubahan politis (perubahan kebijakan) perubahan ekonomis, social masyarakat teknologi maka akan berpengaruh terhadap tujuan yang ingin dicapai yaitu: *Outcome* (hasil dari aktivitas program dibandingkan dengan tujuan yang di inginkan). Output (keluaran atau sejauh mana klient merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh aparat birokrasi.

Namun hal ini tidak menjadikan alasan utama untuk tetap pesimistik atas perubahan yang mungkin terjadi dalam paradigma pelayanan yang selama ini menempatkan aparat dengan birokrasinya pada posisi yang harus dilayani, tetapi harus berubah kepada paradigma yang menepatkan pengguna jasa (konsumen) pada posisi yang lebih tinggi. Untuk dapat mencapai taraf pelayanan seperti ini, pelayan tidak hanya di tuntut harus menguasai teknik pelayanan tetapi juga harus memiliki kesadaran emosional, agar tercapai pelayanan yang memuaskan dan sepenuh hati dengan standar pelayanan yang berkualitas. Untuk melakukan perubahan dalam suatu organisasi penilaian terhadap efektivitas kerja dapat memberi pengaruh positif bagi pejabat birokrasi sehingga efektivitas kerja lebih terarah dan sistematis.

Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) sebagai organisasi pemerintah harus bekerja sesuai dengan apa yang sudah diaturkan dalam Peraturan Menteri (*Diploma Ministerial*) N^o. 38 /DM_MJ/08/2019 de 11 de Setembro pelaksanaan program kerja dalam mewujudkan tugas-tugas pokok yang telah digariskan. Tetapi dalam

melaksanakan tugas pokok yang telah digariskan masih tersimpang kendala-kendala sebagai berikut:

1. Mengkoordinasikan studi, mengusulkan tindakan, proyek dan menentukan standa kinerja teknis sesuai dengan pencapaian tujuan dan kepentingan umum, sehingga hal yang sama ditentukan pada instrumen perencanaan strategis dan operasional;
2. Kontribusi untuk integrasi dan koordinasi institusi yang bergantung, dengan tujuan memperbaiki efektivitas layanan pencatatan dan notaris, usulkan sebagai tindakan teknis dan organisasi mengekspresikan dengan benar menjamin pencapaian kepentingan umum.
3. Mempromosikan dan menciptakan kondisi untuk penyediaan layanan efektif, efisien, cepat dan kredibel, menjamin kepastian hukum dan akses untuk semua warga negara untuk layanan ini.
4. Mempromosikan tindakan yang diperlukan terkait dengan penggunaan dan pengembangan sumber daya patrimonial dan sumber daya keuangan yang dialokasikan untuk layanan pusat dan kota.
5. Mempromosikan kerjasama dengan instansi pemerintah dan lembaga non pemerintah menjadi lebih baik pelaksanaan tugasnya.
6. Bekerja sama dengan publik dan entitas serupa swasta, nasional atau asing, juga memastikan representasi Negara dalam organisasi-organisasi internasional dalam kompetensinya.

7. Mempromosikan kebijakan mutu untuk layanan Direção-Geral dos Serviços de Recurso Humano (DGSRH), mengembangkan inovasi, modernisasi dan efisiensi, serta penerapan kebijakan organisasi yang tepat, dan membimbing layanan di masing-masing Penerapan.
8. Mengkoordinasikan dan memantau persiapan rencana aksi Laporan tahunan Direção-Geral dos Serviços de Recurso Humano (DGSRH) dan masing-masing laporannya.
9. Pastikan pelatihan teknis dan komputer untuk keberlanjutan sistem kerja terkomputerisasi terkait dengan sistem manajemen internal kementerian yang sudah ditetapkan.
10. Lebih meningkatkan efisiensi layanan registrar dan notaris, mengusulkan tindakan teknis dan ukuran organisasi yang terbukti, kepatuhan mereka terhadap yang telah diadopsi.
11. Mempromosikan organisasi sistem file memadai, modern dan terkait dengan komputerisasi dokumen dan benda lain yang memiliki nilai sejarah dan Pendidikan.

Promosi atau rotasi jabatan merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengetahui mengenai isi dari suatu jabatan (*job content*) yang meliputi tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, tanggung jawab, kewenangan, dan kondisi kerja, dan mengenai syarat-syarat kualifikasi yang dibutuhkan (*job requirements*) seperti pendidikan, keahlian,

kemampuan, pengalaman kerja, dan lain-lain, agar seseorang dapat menjalankan tugas-tugas dalam suatu jabatan dengan baik.

Berdasarkan pada penjelasan Undang-Undang kepegawaian di atas bahwa pegawai yang dianggap layak untuk mendapatkan promosi dalam rangka menduduki suatu jabatan baru dengan eskalasi yang lebih tinggi, dilakukan berdasarkan pada kriteria profesional (*merit system*) dan melalui proses perekrutan. Jadi promosi jabatan dilakukan tidak hanya berdasarkan pada senioritas dan prestasi, tetapi kedua hal ini juga merupakan bagian dari kriteria dan syarat, namun yang perlu lihat juga adalah tingkat pendidikan dan semua pegawai yang berminat untuk menduduki jabatan tetap diwajibkan untuk mengikuti test. Sistem kepegawaian di Timor-Leste tidak mengenal adanya penyesuaian pangkat atau jabatan secara otomatis, tetapi melalui suatu proses rekrument yang terbuka. Hal ini diuraikan dalam Peraturan Pemerintah no. 5/2019, 8 Juni 2019, “Pengaturan Karier dan Jabatan Direktur dan Kepala Bagian dalam Administrasi Publik” (*Regime das Carreiras e dos Cargos de Direcção e Chefia da Administração Pública*), berkaitan dengan hal itu di dalam Pasal 5 mengatakan bahwa “*Rekrutmen dan Promosi Jabatan berdasarkan pada profesional (Recruitmen and Promotion Merit Based), (Artigo 5º Recrutamento é promoção com base no mérito, o recrutamento e a promoção de grau resulta de processo de concurso baseado no mérito)*⁹ .

⁹ Peraturan Pemerintah tentang Pengembangan Karier dan Jabatan Kepegawaian dalam Administrasi Publik (Decreto Lei, No 5/2019) (*Regime das Carreiras e dos Cargos de Direcção e Chefia da Administração Pública*), No.1 Tahun 2018 Juni, Timor Leste

Berkaitan dengan pemahaman di atas, maka perlu adanya perampingan struktur yang baik agar dapat memudahkan proses pelayanan kepada masyarakat yang seefektif mungkin, karena selama ini semua kegiatan yang dilaksanakan sering mengalami hambatan dan tantangan. Karena kegiatan administrasi kadang tidak mendapat perhatian serius dari para birokrat, pada hal mereka dipilih dan diangkat untuk melaksanakan tugas dan fungsinya sebagaimana yang diamanatkan oleh konstitusi di mana para birokrat dituntut untuk bekerja lebih giat serta mengutamakan kepentingan umum.

Mengacu pada Pasal 5, peraturan pemerintah di atas mengenai rekrutmen dan promosi, tentu secara jelas dan tegas dinyatakan bahwa untuk menduduki suatu jabatan baru dalam struktur birokrasi pemerintahan perlu melalui proses rekrutmen yang transparan dan akuntabel melalui tes kompetensi, dalam rangka mengisi kevakuman jabatan ataupun menduduki jabatan baru dalam struktur birokrasi, hal ini dapat dilakukan apabila institusi yang bersangkutan dapat mengajukan proposal perekrutan disertakan dengan anggaran (*budget*), struktur organisasinya dan *legal based* yang nantinya dapat diverifikasi oleh *team panel* dari Badan Kepegawaian Timor-Leste. Proses perekrutannya melalui beberapa tahap antara lain :

- 1) Pengumuman Lowongan,
- 2) Penyeleksian berkas (*sort list*),

- 3) Tes tertulis dan serta,
- 4) Uji kompetensi (*interview*).

Selain dari tahap perekrutan di atas, hal lain yang dapat disertakan sebagai dasar pertimbangan adalah tingkat pendidikan yang dijadikan sebagai syarat untuk menduduki jabatan. Bagi mereka yang memenuhi syarat diberikan kesempatan untuk masuk sebagai kandidat dan tentu harus memenuhi syarat, sebagaimana yang telah dituangkan dalam peraturan pemerintah, antara lain; Pertama, Untuk kepala bagian golongan/grauf D, tingkat pendidikannya Diploma I,II,III (D I,II,III), dan strata satu (S-1); Kedua, Untuk Direktur golongan/grauf B, tingkat pendidikannya strata satu (S-1) atau strata dua (S-2); Ketiga, Untuk Direktur Jenderal dengan golongan/grauf B/A dari strata dua (S-2), sesuai kebutuhan organisasi.

Pegawai yang akan diangkat untuk menduduki jabatan di dalam institusi pemerintahan tentu berdasarkan pada tingkat kompetensi serta jenjang karir yang telah disandang oleh seorang kandidat sebelumnya, sekalipun yang menjadi kandidat itu sudah menjadi pegawai yang lama dalam masa kerjanya, tetapi pegawai yang bersangkutan berada pada golongan/level/grauf G, F, dan E, 1, 2, dan 3, tentu tidak memiliki hak untuk menjadi kandidat pada jabatan di instansi tertentu. Adapun sistem kepangkatan Timor-Leste mulai dari golongan/grauf G dan F disebut sebagai Asisten/*Assistente*, golongan/grauf E, Tekniko

Administratif/*Administrativo*, golongan/gradu D dan C, Teknik Profesional/*Tecnico Profesional*, sedangkan golongan/gradu B dan A Teknik Superior.

Berdasarkan Undang-Undang Kepegawaian bahwa untuk promosi jabatan dan bagi mereka yang akan menduduki jabatan dalam birokrasi seperti Dirjen (Direktur Jenderal) tentu sudah berada pada golongan/gradu B dan A, dan untuk Direktur (*Direktur Nasional*) telah berada pada golongan/gradu B sedangkan untuk Kepala Bagian (*Xefe Departamentu*) sudah menyandang golongan/gradu D dan C dan di barengi dengan pengalaman kerja minimal 2 (dua) tahun atau lebih.

Berhubungan dengan proses rekrutmen pegawai, yang berminat dan memenuhi syarat bisa mengajukan permohonan kepada *team panel rekrutment* untuk mengikuti tes promosi jabatan (*selection based merit system*) permohonan yang diajukan tentu berkaitan dengan tatacara yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara (*Komissaun Funsauun Públika*)¹⁰. Pembentukan Panitia penyeleksian kandidat biasanya menjadi kompetensi Presiden Komisi Kepegawaian yang nantinya akan mengeluarkan surat keputusan yang isinya akan menunjuk atau mengangkat para Direktur Jenderal yang memiliki kompetensi dan pengalaman di bidangnya masing-masing untuk duduk dalam *team work* penyeleksian para kandidat. Komposisinya terdiri dari 5 (lima), satu komisariss berasal dari Badan Kepegawaian Negara dan empat Direktur

¹⁰ Undang-Undang Kepegawaian Negara, (*Estatutu Funsauun Públika*), No. 5 Tahun 2009, 15 Juli 2009, Timor Leste.

Jenderal dari berbagai kementerian, kelima orang ini satu diantaranya sebagai ketua *team*, atau bisa juga satu Dirjen dari kementerian selebihnya berasal dari badan kepegawaian, akan sangat bergantung pada keputusan presiden badan kepegawaian. Masa tugasnya selama enam (6) bulan, mulai dari perekrutan kandidat, ujian tertulis, wawancara dan sampai pada pengumuman hasil akhir atau penandatanganan akta final.

Proses pelaksanaannya berdasarkan pada amanat Undang-Undang, serta sesuai dengan spesifikasi jabatan, seperti halnya yang dikemukakan oleh Sedarmayanti¹¹ menjelaskan bahwa:

Seseorang agar mendapat kinerja tinggi seharusnya antara kompetensi individu yang dimiliki, harus sesuai dengan kompetensi jabatan yang diembannya. Hal ini akan mengakibatkan kecocokan dan kesesuaian dengan kemampuan yang dimilikinya. Kompetensi biasanya dihubungkan dengan; nilai, standar, pandangan hidup seseorang/orang lain, karena hal tersebut merupakan dasar aspek kepribadian seseorang, sehingga mampu mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya.

Mengacu pada penjelasan di atas dapat di pahami bahwa untuk mengangkat atau mempromosikan seorang pegawai untuk menduduki jabatan tertentu perlu melihat kompetensi yang dimilikinya dan disesuaikan dengan tugas dan tanggungjawab sebelumnya atau perlu melakukan pengkritisan yang lebih dalam tentang bilamana seseorang ini bisa diangkat untuk mengisi jabatan yang selaras dengan pengetahuan dan

¹¹ Sedarmayanti, 2011, *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja Untuk Meraih Keberhasilan*, Bandung: PT. Refika Aditama, h. 352.

pengalaman yang dimiliki agar dalam pelaksanaan tugasnya tidak mengalami hambatan.

Untuk penetapan promosi jabatan pegawai sering dipengaruhi oleh tiga faktor antara lain: Pertama faktor politik, di mana seseorang yang ingin diangkat kadang masih harus melihat warna partai dari mana orang itu berasal, jika tidak maka pegawai dimaksud tidak dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan yang ada, pada hal tempat tersebut betul-betul membutuhkan pemimpin untuk dapat mengolah dan mengatur organisasi. Kedua faktor ekonomi, kadang promosi jabatan juga dipandang sebagai tempat saling transaksi, karena pegawai dipilih dan diangkat untuk mengisi jabatan yang ada akan memberikan peluang bagi pemimpinnya untuk lebih leluasa mengaturnya, baik pengaturan proyek tertentu yang nantinya akan mendatangkan keuntungan bagi mereka, salah satu tempat strategis yang sering digunakan sebagai perebutan adalah bagian pengadaan barang. Ketiga faktor sosial, dalam promosi jabatan bisa juga terjadi apabila pegawai yang ada memiliki hubungan kedekatan kekeluargaan (*familiarisme/spoil system*), baik dari sanak keluarganya ataupun berasal dari satu daerah.

Mengacu pada ke tiga faktor tersebut di atas, maka dapat dipahami bahwa dalam birokrasi pemerintahan tentu tidak pernah terlepas dari unsur KKN, hal ini tentu sudah tumbuh subur dan berakar bagaikan satu mata rantai yang tidak dapat diputuskan. Maka orang-orang yang dipromosikan kadangkala tidak memiliki kompetensi, baik skill/keterampilan maupun

pengetahuan yang dimiliki, sehingga banyak pekerjaan yang tidak dapat terurus dengan baik. Oleh karena itu perlu penegakkan kembali UU maupun PP yang telah digagaskan oleh Badan Kepegawaian Negara, untuk betul-betul dilaksanakan, sehingga tidak terjadi lagi penyimpangan. Jadi orang-orang yang dipromosikan adalah betul-betul memiliki kualitas dan kompetensi untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan baik. Hal ini sebagai landasan namun kenyataan di lapangan justru bertolak belakang pada tatanan hukum kepegawaian yang berlaku karena adanya intervensi politik dalam proses administrasi perekrutan kepegawaian, kurangnya keseriusan aparat pelaksana terhadap pentingnya proses perekrutan itu sendiri, dan kurangnya profesionalisme pejabat kepegawaian dalam mengawal proses perekrutan serta birokrat cenderung berorientasi pada jabatan, dan tidak lagi mengedepankan profesionalisme yang dimiliki oleh pegawai, sehingga menjadi kendala bagi berjalannya sebuah administrasi yang baik dalam memberikan pelayanan bagi masyarakat secara umum.

Berdasarkan pada realitas yang ada bahwa memang ada kepala instansi tertentu yang dipilih dan diangkat oleh Sekretaris Negara, hal ini dapat dipahami bahwa sebagai bagian dari kurang memahaminya akan aturan kepegawaian yang ada atau kadang memahami tetapi sengaja untuk melanggarnya, dan sebenarnya semua kebijakan yang diambil berdasarkan pada aturan yang dimaksud serta dijadikan sebagai landasan untuk membuat kebijakan, sehingga pelaksanaan promosi jabatan tidak

dipandang sebagai unsur korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), tetapi dalam pelaksanaannya para pejabat yang dipilih dan diangkat oleh ketenagakerjaan (*Human Resource*).

Tindakan para pengambil kebijakan ini justru menyalahi aturan hukum kepegawaian, kelalaian semacam ini sudah terus berakar dan berkembang dalam birokrasi Pemerintahan Timor Leste. Oleh karena itu, perlu suatu tindakan konkrit untuk meminimalisir atau bila perlu di tiadakan saja agar perekrutan dan promosi jabatan dalam birokrasi dapat benar-benar dilaksanakan sesuai dengan profesionalisme pegawai, sehingga diperlukan pengangkatan pegawai yang berdasarkan pada pengetahuan atau *skills*, pengalaman serta didukung oleh pendidikan yang memadai, agar dapat memberikan pelayanan yang prima dan dapat menjawab tuntutan dan keinginan publik.

Kondisi lain yang dialami yaitu setelah dipromosikan menjadi pejabat birokrasi kadang kurang memahami akan tugas dan tanggungjawab yang diembannya, dimana kebanyakan pejabat yang lebih sering mengobrol dan tidak menjalankan tugas dan fungsi yang disandangnya dengan baik. Dengan demikian banyak pekerjaan yang terpengkalai atau tidak terurus dengan baik. Sehingga mengakibatkan pelayanan publik menjadi tidak efektif dan efisien.

Maka berdasarkan pada fenomena ini yang menjadi kendala dalam birokrasi Pemerintah di Timor Leste khususnya pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) pada Kementerian Kehakiman di

Timor Leste saat ini adalah, minimnya sumber daya manusia (SDM) yang trampil dan inovatif, sehingga menjadi hambatan dalam memberikan pelayanan prima pada masyarakat. Hal ini dapat dirasakan bahwa banyak pekerjaan yang tidak terurus dengan baik dan maksimal, maka di perlukan arahan dan petunjuk pimpinan dalam rangka memberikan kesempatan kepada pegawai yang ada untuk mengikuti pelatihan yang berhubungan dengan kompetensi pegawai.

Berkaitan dengan pelatihan dimaksud agar para pegawai dianggap mampu memahami dan mengerjakan tugasnya dengan sebaik mungkin. Dengan demikian Pemerintah melalui Institusi Nasional Administrasi Publik (INAP) sebagai institusi pemerintah yang memiliki wewenang dan tanggungjawab penuh untuk memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi pada pegawai sebagai aparatur sipil pemerintah, sehingga memiliki kemampuan dan ketrampilan memimpin (*manajerial*) disamping kemampuan teknis professional, agar dapat mempengaruhi kualitas pegawai dalam memberikan pelayanan yang optimal pada masyarakat.

Menurut Ripley dan Franklin dalam Sujianto¹² menegaskan implementasi yang berhasil tidak hanya ada dua perspektif saja. Pertama keberhasilan diukur melalui tingkat kepatuhan birokrasi level atas. Kedua keberhasilan implementasi dirincikan oleh kelancaran rutinitas dan tidak adanya masalah. Keberhasilan suatu program dapat dilihat jika program itu berjalan sesuai dengan pola-pola yang telah ditetapkan.

¹² Sujianto, 2008, *Implementasi Kebijakan Publik*, Alaf Riau Pekanbaru, hal 33.

Defenisi lain dari implementasi kebijakan juga dijelaskan oleh Nugroho¹³ implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Tidak lebih dan tidak kurang untuk mengimplementasikan kebijakan publik, maka ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan turunan dari kebijakan tersebut. Menurut Nugroho¹⁴ kebijakan merupakan keseluruhan proses hasil perumusan langkah-langkah strategi yang dijabarkan dari visi, misi dalam rangka untuk mewujudkan tercapainya tujuan dalam suatu masyarakat untuk kurun waktu tertentu. Kebijakan-kebijakan tersebut diwujudkan atau dicapai melalui lembaga-lembaga sosial atau organisasi-organisasi sosial dalam bentuk lembaga-lembaga pendidikan formal, non formal dan informal.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk menulis tesis dengan judul : **“IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DALAM PROMOSI JABATAN PEGAWAI DI DIREKTORAT NASIONAL KETENAGAKERJAAN (HUMAN RESOURCE) PADA KEMENTERIAN KEHAKIMAN DI TIMOR LESTE”**.

B. Perumusan Masalah

¹³ Nugroho, Riant, 2011, *Public Policy*. Gramedia Jakarta, hal.158.

¹⁴ Ibid., h.140.

Dari uraian tersebut diatas, maka dapat dirumuskan bahwa yang menjadi pokok permasalahan yang akan diteliti adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah implementasi kebijakan dalam promosi jabatan pegawai di Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) pada Kementerian Kehakiman di Timor Leste?
2. Faktor apa sajakah yang mendukung dan menghambat implementasi kebijakan dalam promosi jabatan pegawai di Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) pada Kementerian Kehakiman di Timor Leste?
3. Bagaimanakah strategi untuk mengatasi hambatan implementasi kebijakan dalam promosi jabatan pegawai di Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) pada Kementerian Kehakiman di Timor Leste?

C. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan permasalahan yang telah disebutkan diatas, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kebijakan dalam promosi jabatan pegawai di Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) pada Kementerian Kehakiman di Timor Leste.

2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor yang mendukung dan menghambat implementasi kebijakan dalam promosi jabatan pegawai di Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) pada Kementerian Kehakiman di Timor-Leste.
3. Untuk menyusun strategi dalam mengatasi hambatan implementasi kebijakan dalam promosi jabatan Pegawai di Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) pada Kementerian Kehakiman di Timor Leste.

D. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis

Setiap penelitian tentu diharapkan akan bermanfaat dalam perkembangan ilmu pengetahuan sebagai teori serta dalam pelaksanaannya, maka ini dapat menjadi sarana atau media untuk mampu mengaplikasikan berbagai teori yang telah dipelajari di Perguruan Tinggi, selain berguna dalam mengembangkan pemahaman, penalaran dan pengalaman penulis, serta diharapkan dapat menambah wacana khususnya tentang implementasi kebijakan dalam promosi jabatan pegawai¹⁵ di Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) pada Kementerian Kehakiman di Timor Leste. Di samping itu, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan referensi bagi penelitian selanjutnya.

¹⁵ file:///C:/Users/LENOVO/Music/jurnal%20%20umar%20makruf.pdfhttp://

2. Secara Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau alternatif pemikiran dan juga sebagai pertimbangan bagi para pelaksana kebijakan dalam hal ini, Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) Timor-Leste. Agar dapat memecahkan masalah yang berkaitan dengan Implementasi Kebijakan dalam Promosi Jabatan Pegawai pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) pada Kementerian Kehakiman di Timor Leste.



E. Kerangka Konseptual

Pengertian Implementasi Kebijakan menurut Ripley dan Franklin dalam Sujianto¹⁶ menegaskan implementasi yang berhasil tidak hanya ada dua perspektif saja. Pertama keberhasilan diukur melalui tingkat kepatuhan birokrasi level atas. Kedua keberhasilan implementasi dirincikan oleh kelancaran rutinitas dan tidak adanya masalah. Keberhasilan suatu

¹⁶ Sujianto, 2008, *Implementasi Kebijakan Publik*, Alaf Riau Pekanbaru, h. 33.

program dapat dilihat jika program itu berjalan sesuai dengan pola-pola yang telah ditetapkan.

Menurut Nugroho kebijakan merupakan keseluruhan proses hasil perumusan langkah-langkah strategis yang dijabarkan dari visi dan misi dalam rangka untuk mewujudkan tercapainya tujuan pelayanan dalam suatu masyarakat untuk kurun waktu tertentu.

Mengacu pada pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa kebijakan merupakan suatu kebijakan yang selalu memiliki konsekuensi dan peluang oleh karena itu para pengambil kebijakan perlu memperhatikan tujuan yang ingin dicapai dan direalisasikan secara baik dalam kehidupan bersama, sehingga tidak berbenturan pada kepentingan yang lain dengan demikian dapat meminimalisir dampak negatif yang akan diperolehnya, implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan *dapat mencapai tujuannya*.

Untuk memahami hal ini, perlu kita ketahui dulu siapa yang sebenarnya disebut sebagai aparatur pemerintah. Menurut Tayibnapsis¹⁷, mengatakan bahwa; “Aparatur pemerintah adalah kumpulan manusia yang mengabdikan pada kepentingan Negara dan pemerintahan dan berkedudukan sebagai pegawai negeri. Aparat pemerintah adalah seluruh jajaran pelaksana pemerintah yang memperoleh kewenangannya berdasarkan

¹⁷ Yoman Mesina, et. al., 2016, *kualitas sumber daya aparatur dalam mencapai tujuan pembangunan*, Papua, *Jurnal administrasi publik*, no.03 vol.040.

pendelegasian dari Presiden RI.

Mengacu pada pemahaman di atas bahwa aparat pemerintah merupakan orang-orang yang memiliki legalitas dalam hal ini telah melalui proses rekrutmen dan mendapat status sebagai pegawai negeri, dan pada dasarnya memiliki kewajiban untuk memberikan pelayanan publik serta mendapat remunerasi dari pemerintah sesuai dengan pangkat/golongan/ruang yang disandang oleh aparat.

Berdasarkan pada pemahaman di atas bahwa tujuan manajemen pegawai negeri sipil untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan oleh karena itu dibutuhkan pegawai yang professional, jujur dan bertanggungjawab dalam menjalankan tugas, sehingga dalam promosi jabatan tentunya harus menilai prestasi kerja.

Promosi dapat diartikan sebagai suatu proses perubahan dari suatu pekerjaan yang lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi ketimbang dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada diri tenaga kerja pada waktu sebelumnya. Promosi adalah proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi yang selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi pula dari jabatan yang diduduki sebelumnya.”

Menurut Hasibuan promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan yang lebih tinggi disertai dengan

peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian¹⁸.

Dari pendapat para ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa promosi jabatan adalah perpindahan posisi/jabatan atau pekerjaan kembali seseorang karyawan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Dengan adanya peningkatan jabatan, maka tugas, tanggung jawab, serta wewenang akan meningkat pula. Pada umumnya promosi jabatan juga diikuti oleh peningkatan gaji atau dan fasilitas-fasilitas lainnya. Hasil dari promosi yang dilakukan dapat membentuk perilaku karyawan terhadap pekerjaan yang bisa meningkatkan semangat kerja karyawan dengan baik.

F. Kerangka Teoretis

1. Konsep Teori Implementasi kebijakan

Model pendekatan top-down yang dirumuskan oleh Van Metter & Van Horn dalam Agustino disebut dengan istilah *A Model of The Policy Implementation*. Proses implementasi¹⁹ ini merupakan sebuah abstraksi atau performansi dari suatu pelaksanaan kebijakan yang pada dasarnya secara sengaja dilakukan untuk meraih kinerja implementasi kebijakan publik yang tinggi yang berlangsung dalam hubungan dengan berbagai variabel. Model ini mengandaikan bahwa implementasi kebijakan berjalan secara linier dari keputusan politik yang tersedia, pelaksana, dan kinerja kebijakan publik.

¹⁸ Hasibuan, Malayu, S.P, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, h. 108.

¹⁹ Agustino, Leo, 2016, *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*, Bandung: CV. Alfabeta Bandung, h. 133.

Di dalam sebuah perusahaan atau instansi pemerintahan promosi jabatan menjadi perhatian utama oleh para atasan atau pimpinan, karena promosi jabatan berhubungan erat dengan keberhasilan organisasi atau instansi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Maka adanya suatu promosi jabatan dari atasan atau pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja seorang pegawai, karena dengan adanya promosi jabatan yang diberikan kepada pegawai diharapkan pegawai tersebut akan lebih meningkatkan tingkat kinerjanya.

Dengan penjelasan diatas maka, kerangka teori yang digunakan sebagai pisau untuk dapat mengkaji dan menganalisis mengenai Implementasi Kebijakan Dalam Promosi Jabatan Pegawai Pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) di Kementerian Kehakiman Timor Leste. Oleh karena itu, peneliti menggunakan model implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Donald Van Meter dengan Carl Van Horn dalam Nugroho²⁰ bahwa “Model ini mengandaikan implementasi kebijakan berjalan secara *linear* dari kebijakan publik, implementator, dan kinerja kebijakan publik”. Sehingga ada empat variabel yang mempengaruhi kebijakan publik: 1). Aktivitas implementasi dan komunikasi antar organisasi, 2). Karakteristik agen pelaksana/implementator, 3). Kondisi ekonomi, sosial, dan politik, 4). Kecenderungan (*disposition*) pelaksana/implementator.

²⁰ Nugroho, Riant, 2011, *Public Policy. (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, h.627.

2. Perspektif Tentang Promosi Jabatan di Islam

Menurut pandangan Islam, dalam promosi jabatan dapat dikaitkan dengan salah satu bentuk dari mengembangkan orang lain, jika kita menginginkan kebaikan pada masa mendatang, maka kita harus mempersiapkan atau menanam bibit kebaikan pada langkah awalnya, dan terus memupuk dan memelihara kebaikan sebagai proses menuju kebaikan sempurna sebagai buah yang akan di petik pada saatnya. Sebagai mana telah dijelaskan dalam Al Qur'an surat *At-Taubah* ayat 105 yang berbunyi:

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Penjelasan ayat tersebut adalah (Dan katakanlah) kepada mereka atau kepada manusia secara umum (bekerjalah kalian) sesuka hati kalian (maka Allah dan Rosulnya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaan kalian itu dan kalian akan di kembalikan) melalui di bangkitkan dari kubur (kepada yang mengetahui yang ghaib dan alam nyata) yakni Allah (lalu diberikan-Nya kepada kalian apa yang telah kalian kerjakan.) lalu Dia akan membalasnya kepada kalian²¹.

Ayat itu menjelaskan bahwa masa kehidupan itu berlangsung lama

²¹ Imam Jalaludin Al-Mahaliy, Imam Jalaludin Al-Suyuthi, 1990, "*Tafsir Jalalain berikut Asbabun Nuzul Ayat*" (Sinar Baru, Bandung), h. 809

dan panjang, maka kita di tuntut untuk bekerja dengan cara yang baik agar menghasilkan hasil yang baik juga untuk menafkahi keluarga kita dan mengutamakan kehidupan yang indah dan bernilai lebih baik di masa mendatang. Dalam konteks ini di jelaskan bahwa Implementasi Kebijakan Dalam Promosi Jabatan Pegawai Pada Direktorat Nasioanl Ketenagakerjaan (*Human Resource*) pada Kementrian Kehakiman di Timor Leste, maka harus bekerja keras dengan sepenuh hati untuk mencukupi kebutuhan mendatang namun tetap pada prinsip Syari'ah.

Promosi jabatan dalam istilah lainnya adalah penempatan tenaga kerja ke tingkatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya karena kualitas kerja yang baik, dalam arti bahwa aparatur negara atau karyawan tersebut akan memenuhi produktifitas serta kinerja yang tinggi yang tentunya akan memberikan keuntungan tersendiri bagi perusahaan, seperti firman Allah SWT di dalam QS *Al Ahqaf* ayat 19 yang berbunyi:

Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.

G. Metode Penelitian

1. Metode Pendekatan

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah yuridis sosiologis, yaitu dalam penelitian ini Penulis melakukan peninjauan dari aspek hukumnya untuk mengetahui peraturan-peraturan yang

berlaku khususnya yang berkaitan serta keterkaitan dengan Implementasi Kebijakan Dalam Promosi Jabatan Pegawai Pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) pada Kementerian Kehakiman di Timor Leste, sedangkan pendekatan sosiologis dimaksudkan untuk melihat pelaksanaan Promosi Jabatan Pegawai Pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) pada Kementerian Kehakiman di Timor Leste.

2. Spesifik Penelitian

Berdasarkan judul penelitian yang telah dijabarkan dalam beberapa rumusan masalah dan dihubungkan dengan tujuan-tujuan yang ingin dicapai sebagaimana telah diuraikan diatas, maka spesifikasinya termasuk dalam lingkup penelitian deskriptif analitis. artinya penelitian ini merupakan suatu upaya untuk mendeskripsikan (mengungkapkan dan memaparkan) Implementasi Kebijakan Dalam Promosi Jabatan Pegawai Pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) pada Kementerian Kehakiman di Timor Leste.

Berkaitan dengan penelitian ini, metode penelitian yang digunakan dalam penyusunan thesis ini adalah menggunakan metode deskriptif.²² Penelitian deskriptif adalah : “Suatu metode dalam peneliti status kelompok manusia, suatu sistem pemikiran ataupun kondisi, suatu peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah memberikan gambaran atau lukisan secara

²² Subana, 2005, *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah*. Bandung: Pustaka Setia.

sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antara fenomena-fenomena yang diselidiki”. Mengacu pada penjelasan di maksud, maka dapat dipahami bahwa penelitian ini bermaksud untuk memberikan gambaran atau lukisan secara sistematis mengenai gejala dan fakta tentang fenomena-fenomena yang akan di teliti di lapangan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti²³.

3. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Bahan Hukum Primer

Data yang di peroleh langsung dari sumbernya, baik wawancara, observasi maupun laporan dalam bentuk dokumen tidak resmi yang kemudian diolah oleh peneliti²⁴. Maka Penelitian langsung di lapangan melalui wawancara dengan responden yaitu Pegawai Pada Direktorat Nasioanl Ketenagakerjaan (*Human Resource*) di Kementrian Kehakiman Timor Leste.

Menurut Sugiyono²⁵ yaitu “Sumber data yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data”. Sumber data diperlukan untuk menunjang terlaksananya penelitian dan sekaligus untuk menjamin keberhasilan dari penelitian tersebut.

²³ Nazir, Moh, 2005, *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Bogor.

²⁴ Ali Zainuddin, 2019, *Metode Penelitian Hukum*. Sinar Grafika. Jakarta. h. 106.

²⁵ Sugiyono, 2012, *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta. Bandung, h. 225.

Sumber data tersebut dapat diperoleh secara langsung dan berhubungan dengan objek penelitian. Hal ini dilakukan berupa catatan dari hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti. Disisi lain peneliti juga melakukan observasi langsung dengan mengumpulkan data dalam bentuk catatan tentang situasi dan kejadian yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Maka yang menjadi subyek penelitian ini, peneliti menggunakan informan yang memberikan berbagai informasi yang diperlukan selama proses penelitian berlangsung dengan melalui wawancara. Demikian menurut Moleong²⁶ bahwa : “informan adalah seseorang yang benar-benar mengetahui suatu persoalan atau permasalahan tertentu yang darinya dapat diperoleh informasi yang jelas, akurat, dan terpercaya informasi tersebut dapat berupa pernyataan, atau data-data yang dapat yang dapat membantu dalam memahami persoalan atau permasalahan yang diteliti”.

Adapun yang dijadikan informan dalam penelitian ini adalah: para pegawai yang telah dipilih dan diangkat menduduki jabatan, dalam hal ini Direktur Jenderal (*Direktur Jeral/DG*) dan Kepala Bagian (*Chefe do Departamento*) yang dijadikan sebagai pembanging dalam pengambilan data, mereka ini adalah para pegawai/Aparatul Sipil Negara

²⁶ moleong, Lexy J. 2004, *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, Bandung, h. 97.

(*Funcionário Público*) yang bekerja di Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*). Maka para informan inilah yang di anggap memahami baik tentang masalah yang di teliti, sehingga dapat memberikan keterangan yang benar dan akurat mengenai “Implementasi Kebijakan dalam Promosi Jabatan pegawai pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan /*Human Resource*”, informan tersebut akan di lihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.1. Narasumber (*Informan*)

No	Informan	Teknik	Jumlah	Alasan
1	2	3	4	5
1	Direktur Jenderal	Purposive	1	Sebagai Kepala direktorat
2	Kepala Bagian	Purposive	4	Sebagai penanggung jawab departemen
3	Jumlah informan		5	

Sumber : olahan penulis dari *Direktorat Nasional ketenagakerjaan/Human resource Departemen Administrasi Dukungan Database Sumber Daya Manusia*, 02 Desember 2021.

b. Bahan Hukum Sekunder

Data hukum sekunder, yaitu bahan-bahan yang erat hubungannya dengan bahan hukum primer dan dapat membantu menganalisis dan memahami bahan hukum primer. Menurut Sugiyono²⁷, yaitu “Sumber data yang tidak memberikan informasi secara langsung kepada pengumpul

²⁷ Ibid h. 225.

data.” Dengan demikian Sumber data sekunder adalah sumber data penelitian di mana subjeknya tidak berhubungan langsung dengan objek penelitian tetapi membantu dan dapat memberikan informasi untuk bahan penelitian. Maka Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan sumber data sekunder ini merupakan data yang akan diperoleh dalam penelitian melalui data-data yang tersedia baik berupa arsip atau dokumen-dokumen tertulis, terutama undang-undang kepegawain dan peraturan pemerintah yang ada di Kantor Direktorat Nasioanl Ketenagakerjaan (*Human Resource*) di Kementrian Kehakiman Timor Leste.

c. Bahan Hukum Tersier

Bahan hukum tersier yaitu bahan hukum yang merupakan pelengkap yang sifatnya memberikan petunjuk maupun penjelasan tambahan terhadap bahan hukum primer dan sekunder. Bahan hukum tersier yang terdapat dalam penelitian misalnya kamus hukum, Jurnal, internet maupun ensiklopedia.

4. Metode Atau Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data yang dikumpulkan, diperoleh dengan cara:

- a. Bahan hukum sekunder diperoleh dengan cara studi pustaka atau dokumenter yang bersumber dari peraturan peraturan

perundang-undangan, buku-buku, dokumen resmi, publikasi jurnal dan hasil penelitian.

- b. Data Primer, diperoleh melalui wawancara langsung dengan narasumber yaitu Pegawai Pada Direktorat Nasioanl Ketenagakerjaan (*Human Resource*) di Kementerian Kehakiman Timor Leste.

5. Metode Analisis Data

Untuk dapat menganalisa data yang tepat dan benar dalam kaitannya dengan Implementasi Kebijakan Dalam Promosi Jabatan Pegawai Pada Direktorat Nasioanl Ketenagakerjaan (*Human Resource*) di Kementerian Kehakiman Timor Leste. Untuk penelitian kualitatif maka, data-data yang diperoleh dari hasil penelitian berupa data primer maupun data sekunder kemudian dikumpulkan dan disusun secara teratur untuk dianalisa. Dalam penulisan tesis ini penulis menggunakan analisa data secara kualitatif yaitu suatu cara penelitian yang menghasilkan data secara deskriptif.

Untuk penelitian kualitatif, teknik analisa data, biasanya digunakan secara persamaan dengan pengumpulan data. Sugiyono²⁸, menjelaskan bahwa analisis data yaitu: “Proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari dan memuat

²⁸ Sugiyono, 2012, *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta. Bandung, h. 80.

kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain”.

Dengan demikian setelah melakukan pengumpulan data, seluruh data yang terkumpul kemudian diolah oleh peneliti. Data tersebut kemudian dianalisis menggunakan metode deskriptif kualitatif yaitu dengan mendeskripsikan secara menyeluruh data yang didapat selama proses penelitian berlangsung.

H. Sistematika Penulisan Tesis

Sistematika penulisan hasil penelitian ini direncanakan sebagai berikut:

Bab I sebagai Pendahuluan terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kerangka konseptual dan kerangka teoritis, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II sebagai Tinjauan Pustaka terdiri dari : Tinjauan Umum tentang konsep teori implementasi kebijakan publik, Pengertian Aparatur Sipil Negara / *Funcionário Público*, Pengertian Promosi Jabatan dan serta Gambaran Umum Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) Pada Kementerian Kehakiman di Timor Leste, Kerangka pemikiran dan Perspektif Islam Tentang Promosi Jabatan.

Bab III merupakan hasil penelitian dan pembahasan. Bagaimanakah implementasi kebijakan dalam promosi jabatan pegawai pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) pada

Kementrian Kehakiman di Timor Leste, Faktor apa sajakah yang mendukung dan menghambat Implementasi Kebijakan Dalam Promosi Jabatan Pegawai pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) pada Kementrian Kehakiman di Timor Leste, dan Bagaimanakah strategi untuk mengatasi hambatan Implementasi Kebijakan Dalam Promosi Jabatan Pegawai pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) pada Kementrian Kehakiman di Timor Leste.

Bab IV, merupakan Penutup memuat kesimpulan yang dirumuskan berdasarkan hasil penelitian serta pembahasannya (analisis) terhadap masalah yang diteliti, juga dikemukakan saran-saran yang relevan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Teori Implementasi Kebijakan Publik

Pengertian Implementasi Kebijakan menurut Ripley dan Franklin dalam Sujianto²⁹ menegaskan implementasi yang berhasil tidak hanya ada dua perspektif saja. Pertama keberhasilan diukur melalui tingkat kepatuhan birokrasi level atas. Kedua keberhasilan implementasi dirincikan oleh kelancaran rutinitas dan tidak adanya masalah. Keberhasilan suatu program dapat dilihat jika program itu berjalan sesuai dengan pola-pola yang telah ditetapkan.

Dan menurut Hassel Nogi³⁰ implementasi kebijakan merupakan rangkaian kegiatan setelah suatu kebijakan dirumuskan. Defenisi lain dari implementasi kebijakan juga dijelaskan oleh Nugroho³¹ implementasi kebijakan prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Tidak lebih dan tidak kurang untuk mengimplementasikan kebijakan publik, maka ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan turunan dari kebijakan tersebut. Menurut Nugroho kebijakan merupakan keseluruhan proses hasil perumusan langkah-langkah strategis yang dijabarkan dari visi dan misi dalam rangka untuk mewujudkan tercapainya tujuan pelayanan dalam suatu masyarakat untuk kurun waktu tertentu.

²⁹ Sujianto, 2008, *Implementasi Kebijakan Publik*, Alaf Riau Pekanbaru, h. 33.

³⁰ Tangkilisan, Hasel Nogi, 2003, *Implementasi Kebijakan Publik: Transformasi Pemikiran*, Yogyakarta, h. 13.

³¹ Nugroho, Riant. 2008, *Public Policy*. Gramedia Jakarta, h. 140.

Menurut Donald Van Meter dan Van Horn³², (dalam Wahab) proses merumuskan dan proses implementasi sebagaimana dijelaskan bahwa “*Those actions by public or private individuals (or groups) that are directed at the achievement of objective set fort in pior policye decision*” (tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan).

Perlu diketahui bahwa studi implementasi merupakan bagian dari pelaksanaan studi kebijakan, karena kebijakan itu sudah diambil, maka dapat diikuti pelaksanaannya, sehingga kebijakan itu bermanfaat atau tidak segera dapat diketahui. Karena dalam praktek implementasi kebijakan itu merupakan suatu proses yang begitu kompleks dan selalu dibayang-bayangi oleh politik, dalam setiap kebijakan yang berkaitan dengan promosi jabatan tentu intervensi politik dari para pengambilan kebijakan tidak terhindarkan, karena kebijakan itu sudah diputuskan maka tentu akan segera berlaku, maka ruang bagi para politisi untuk melakukan intervensi tidak diakomodasi lagi, sehingga biasanya para politis masuk apabila proses itu masih berjalan atau belum pada tahap final.

Sedangkan Richard Rose³³ dalam Budi Winarno mengatakan bahwa “kebijakan hendaknya dipahami sebagai serangkaian kegiatan yang sedikit banyak berhubungan beserta konsekuensi-konsekuensinya bagi mereka yang

³² Wahab, Abdul, Solichin, 2012, *Analisis Kebijakan, Dari Formulasi Ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*. PT. Bumi Aksara. Jakarta, h. 135.

³³ Winarno, Budi, 2008, *Kebijakan Publik, Teori, Proses, dan Studi Kasus. (Edisi & Revisi Terbaru)*. CAPS (Center of Academic Publishing Service). Yogyakarta, h. 17.

bersangkutan daripada sebagai suatu keputusan tersendiri”. Lebih lanjut Carl Friedrich³⁴ dalam Budi Winarno menyatakan bahwa kebijakan publik adalah suatu usulan tentang arah tindakan di dalam suatu lingkungan politik tertentu, mengenai hambatan-hambatan ataupun kesempatan-kesempatan yang ingin dipecahkan oleh suatu kebijakan sebagai suatu upaya untuk mencapai tujuan atau merealisasikan sasaran.

Mengacu pada pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa kebijakan merupakan suatu kebijakan yang selalu memiliki konsekuensi dan peluang oleh karena itu para pengambil kebijakan perlu memperhatikan tujuan yang ingin dicapai dan direalisasikan secara baik dalam kehidupan bersama, sehingga tidak berbenturan pada kepentingan yang lain dengan demikian dapat meminimalisir dampak negatif yang akan diperolehnya, implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan *dapat mencapai tujuannya*. Implementasi sebagai suatu proses dan suatu hasil (*output*). Keberhasilan suatu implementasi kebijakan dapat diukur atau dilihat dari proses dan pencapaian tujuan hasil akhir (*output*), yaitu tercapai atau tidaknya tujuan-tujuan yang ingin diraih”.

Kebijakan dapat didefinisikan sebagai serangkaian rencana program, aktivitas, aksi, keputusan, sikap, untuk bertindak maupun tidak bertindak yang dilakukan oleh para pihak (aktor-aktor), sebagai tahapan untuk penyelesaian

³⁴ Ibid, h. 17-18.

masalah yang dihadapi. Penetapan kebijakan merupakan suatu faktor penting bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.³⁵

Good governance sebagai wujud nyata dari penerimaan akan penting suatu perangkat peraturan atau tata kelola yang baik untuk mengatur hubungan, fungsi dan kepentingan berbagai pihak dalam urusan pelayanan publik. Kebijakan pemerintah dapat dikatakan sebagai urat nadi dari keseluruhan proses pemerintahan, kebijakan pemerintah dengan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Dalam hal ini, keterlibatan berbagai pihak dalam proses penyusunan kebijakan dengan sendirinya akan memenuhi prinsip partisipasi dan transparansi dalam pembuatan keputusan publik. Dan inilah yang masih perlu untuk ditingkatkan, prinsip-prinsip *Good governance* menjadi sangat penting dalam mewujudkan pemerintahan yang baik. Berawal dari arti *good governance* maka perlu penyediaan informasi yang relevan dan menggambarkan kinerja (*performance*) sektor publik yang sangat penting dalam memberikan pertanggungjawaban akan segala aktivitas kepada semua pihak yang berkepentingan.

Pembangunan yang terus-menerus dilakukan oleh pemerintah untuk mewujudkan tujuan nasional yaitu kesejahteraan bagi warga masyarakatnya, Pemerintah sebagai penyelenggara administrasi memiliki kewenangan (*authority*) untuk dapat menyelesaikan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh masyarakatnya, karena kewenangan yang dimiliki pemerintah tentu merupakan dasar untuk membuat kebijakan sampai pada penetapan kebijakan.

³⁵ Abdullah Ramdhani, Muhammad Ali Ramdhani, 2017, *Konsep Umum Pelaksanaan Kebijakan Publik*, Universitas Garut: Jurnal Publik Vol. 11 No. 01, Hal 2.

Peran Negara atau pemerintah adalah untuk mengatur dan memelihara hubungan antar individu dan kelompok dalam masyarakat. Di sisi lain pemerintah sebagai penentu arah dan penyelesaian masalah yang muncul ditengah masyarakat berkat kebijakan yang diambil oleh pemerintah, maka pemerintah dalam menyelesaikan masalah perlu ada perencanaan yang baik agar tidak berbenturan pada kebijakan yang lain. Di sisi lain kata *policy* biasanya dikaitkan dengan keputusan pemerintah karena pemerintahlah yang mempunyai wewenang atau kekuasaan untuk mengarahkan masyarakat dan bertanggung jawab melayani kepentingan umum. Dengan demikian kebijakan yang baik tentu memiliki *outcome* yang dianggap signifikan dalam penyelesaian masalah.

Kebijaksanaan publik merupakan variabel yang memiliki keterkaitan yang sangat erat, sehingga telah tentang kebijaksanaan pemerintah semakin dibutuhkan untuk dapat memahami peranan hukum saat ini. Kebutuhan tersebut semakin dirasakan berseiring dengan semakin meluasnya peranan pemerintah memasuki bidang kehidupan manusia, dan semakin kompleksnya persoalan-persoalan ekonomi, sosial, dan politik. Disamping itu, peraturan hukum juga berperan untuk membantu pemerintah dalam usaha menemukan alternatif kebijaksanaan yang baik dan bermanfaat bagi masyarakat.³⁶

Kata *policy* secara etimologis berasal dari kata *polis* dalam bahasa Yunani (*Greek*) yang berarti Negara-kota. Dalam bahasa Latin, kata ini berubah menjadi *Politia* yang berarti Negara. Sedangkan dalam bahasa Inggris

³⁶ Esmi Warassih, 2016, *Pranata Hukum Sebuah Telaah Sosiologis*, Semarang: Pustaka Magister, h. 100.

kata *policie* berkaitan dengan urusan pemerintah atau administrasi pemerintah³⁷. Mengacu pada pengertian di atas bahwa ada perbedaan yang signifikan antara kebijakan dan kebijaksanaan. Kebijakan berkaitan dengan *policy* sedangkan kebijaksanaan berkaitan dengan *wisdom*, menurut hemat penulis bahwa para pemimpin yang mendasarkan diri pada kebijaksanaan maka keputusan-keputusan yang diambil biasanya selalu melalui suatu proses pertimbangan-pertimbangan nurani. Sedangkan kebijakan itu sarat berhubungan dengan aturan-aturan yang di dalamnya ada unsur politik, karena pada dasarnya kebijakan itu diambil sering berlandaskan pada unsur-unsur politik, lagi pula kebijakan sebagai bagian dari keputusan pemerintah yang bersifat umum dan berlaku untuk semua anggota masyarakat (*discretion*).

Kebijakan publik menurut Thomas Dye apapun pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan (*Public policy is whatever governments choose to do or not to do*). Konsep tersebut sangat luas karena kebijakan publik mencakup sesuatu yang tidak dilakukan oleh pemerintah disamping yang dilakukan oleh pemerintah ketika pemerintah menghadapi suatu masalah publik³⁸.

Mengacu pada pengertian yang dikemukakan oleh para ahli di atas bahwa analisis kebijakan publik (*public policy analysis*) sangat penting dalam proses pembuatan kebijakan karena sangat berkaitan erat dengan kebaikan bersama (*social welfare*) di mana semua keputusan yang diambil oleh

³⁷ Abidin, Zainal Said, 2012, *Kebijakan Publik. (Edisi ke dua)*. Jakarta: Salemba Humanika, h. 4.

³⁸ Subarsono, AG, 2020, *Analisis Kebijakan Publik (konsep teori dan aplikasi)*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, h. 2.

pemerintah selalu berhubungan dengan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat, maka diperlukan tujuan analisis yang jelas dan tepat sasaran, sehingga apa yang akan diputuskan akan dapat diterima oleh kelompok sasaran.

Berkaitan dengan itu William N. Dunn mengatakan bahwa:

Tujuan analisis kebijakan³⁹ adalah untuk memperbaiki kebijakan dengan cara menciptakan, secara kritis menilai, dan mengkomunikasikan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan. Tetapi perbaikan kebijakan mensyaratkan digunakan pengetahuan tersebut oleh pengambil kebijakan, suatu proses yang rumit yang terbentuk melalui pertemuan antara tiga dimensi utama pemanfaatan pengetahuan.



B. Aparatur Sipil Negara / *Funcionário Público*

Menurut Tayibnapsis⁴⁰ mengatakan bahwa; “Aparatur pemerintah atau *funcionário público* adalah kumpulan manusia yang mengabdikan pada kepentingan Negara dan pemerintahan dan berkedudukan sebagai pegawai

³⁹ Dunn, N. William, 2000, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, h. 38.

⁴⁰ Yoman Mesina, et. al., 2016, *kualitas sumber daya aparatur dalam mencapai tujuan pembangunan*, Papua, *Jurnal administrasi publik*, no.03 vol.040.

negeri”. Persoalan pelayanan dibidang administrasi selalu mewarnai dinamika hubungan antara masyarakat dan aparatur pemerintah. Masyarakat akan merasa puas apabila kebutuhannya dapat dipenuhi oleh aparatur pemerintah dan akan kecewa bila pelayanan aparatur pemerintah atau *funcionário público* tidak dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Untuk memahami hal ini, perlu kita ketahui dulu siapa yang sebenarnya disebut sebagai aparatur pemerintah. Aparatur pemerintahan adalah juga sebagai abdi Negara yakni bermental baik dan mempunyai kemampuan profesional yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya untuk mendukung kelancaran tugas pembangunan negara, serta sebagai abdi masyarakat yakni melayani, mengayomi, dan menumbukan prakasa serta partisipasi masyarakat dalam pembangunan nasional.

Mengacu pada pemahaman di atas bahwa “Aparat pemerintah atau *funcionário público* adalah seluruh jajaran pelaksana pemerintah yang memperoleh kewenangannya berdasarkan pendelegasian dari Presiden RI”. Atau aparat pemerintah merupakan orang-orang yang memiliki legalitas dalam hal ini telah melalui proses rekrutmen dan mendapat status sebagai pegawai negeri, dan pada dasarnya memiliki kewajiban untuk memberikan pelayanan publik serta mendapat remunerasi dari pemerintah sesuai dengan pangkat/golongan/ruang yang disandang oleh aparat.

Menurut UU no. 43/1999, Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) (dalam Sedarayati; Pasal 1 adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan,

pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian.

Lebih lanjut Sedarmayanti⁴¹ mengatakan bahwa penataan sumber daya manusia/aparatur dilaksanakan dengan memperhatikan:

1. Penerapan sistem *merit* dalam manajemen kepegawaian.
2. Sistem diklat yang efektif.
3. Standar dan peningkatan kinerja.
4. Pola karier jelas dan terencana.
5. Standar kompetensi jabatan.
6. Klasifikasi jabatan.
7. Tugas, fungsi dan beban tugas proposional.
8. Rekrutmen sesuai prosedur.
9. Penempatan pegawai sesuai keahlian.
10. Renumerasi memadai.
11. Perbaikan sistem informasi manajemen kepegawaian.

Berdasarkan pada pemahaman di atas bahwa tujuan manajemen pegawai negeri sipil untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan oleh karena itu dibutuhkan pegawai yang profesional, jujur dan bertanggungjawab dalam menjalankan tugas, sehingga dalam promosi jabatan tentunya harus menilai prestasi kerja.

Sadu Wasistiono⁴², mengatakan bahwa untuk mendapatkan sumber daya Manusia yang berkualitas, diperlukan 4 disiplin yaitu :

⁴¹ Sedarmayanti, 2009, *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) Dalam Rangka Otonomi Daerah Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien Melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan*. Bandung: Mandar Maju. h. 94.

1. Kematangan pribadi, kematangan pribadi setiap individu di dalam organisasi perlu mengetahui secara tepat kekuatan dan kelemahan diri, untuk kemudian dikembangkan sesuai talentanya, pimpinan organisasi berperan cukup penting untuk dapat membangun rasa percaya diri individu, dengan prinsip bahwa setiap individu bersifat unik sehingga tidak dapat diperlakukan secara beragam. Melalui kematangan pribadi, setiap orang dituntut untuk memiliki kompetensi inti, agar dapat bekerja secara profesional.
2. Model mental, dimaksudkan sebagai struktur konseptual di dalam pikiran yang mendorong proses kognitif untuk memahami sesuatu. Tujuannya adalah untuk melatih orang memahami pola pikir secara mendalam dan mempertajam tindakan-tindakan mereka. Orang perlu mengungkap model mental yang digunakannya dalam bekerja dan mencoba mengelolanya. Dalam kenyataannya yang kita hadapi sehari-hari, jarang sekali kita bekerja dengan suatu model mental tertentu, melainkan lebih banyak bekerja secara naluriah tanpa upaya untuk memperbaharainya.
3. Membangun visi bersama, setiap individu dalam organisasi memiliki visi individual yang berisi keinginan intrinsik masing-masing. Disiplin ketiga mengajarkan perlunya visi bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Inisiatif visi bersama dapat datang dari pimpinan maupun

⁴² Wasistiono, Sadu dan Simangunsong, Fernandes, 2009, *Metodologi Ilmu Pemerintahan*. Jakarta: Universitas Terbuka. h. 36-37.

anggota organisasi lainnya, yang apabila telah disepakati menjadi visi organisasi perlu dilaksanakan secara konsisten.

4. Membangun tim pembelajaran. Agar proses pembelajaran dapat dijalankan sepanjang waktu, diperlukan pembentukan tim pembelajaran yang anggotanya terdiri dari kelompok kerja. Tim pembelajaran merupakan bagian terpenting bagi terwujudnya organisasi pembelajaran. Hal ini diperlukan karena organisasi harus belajar secara terus menerus (*never ending activities*), seiring dengan terjadinya perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Mengacu pada pemahaman di atas bahwa mendapatkan SDM yang berkualitas tentu 4 aspek yang sangat penting dalam sebuah organisasi, jika organisasi itu ingin tetap *survive* maka perlu ada kematangan pribadi dari setiap pegawai yang ada dengan memiliki mental yang baik dalam mengelola organisasi tentu membangun visi bersama agar tujuan organisasi dapat tercapai dan untuk mencapai semua itu organisasi perlu membangun tim pembelajaran.

Dari pengertian ini dapat dipahami pegawai negeri sipil atau aparatur negara (*funcionario public*) sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat harus menjalankan tugas dalam hal memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Dalam upaya mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil maka diperlukan pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan prestasi kerja dan sisti karier yang dititikberatkan pada sistim

prestasi kerja, agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

C. Promosi Jabatan

1. Pengertian Promosi Jabatan

Promosi jabatan mempunyai arti penting bagi para karyawan secara keseluruhan, dengan adanya pemberian kesempatan promosi jabatan, karyawan akan termotivasi untuk bekerja sama dan berprestasi maka akhirnya tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan akan dilaksanakan dengan sebaik-sebaiknya.

Promosi dapat diartikan sebagai suatu proses perubahan dari suatu pekerjaan yang lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi ketimbang dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada diri tenaga kerja pada waktu sebelumnya. Promosi adalah proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi yang selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi pula dari jabatan yang diduduki sebelumnya.” Promosi adalah suatu proses untuk menaikkan tenaga kerja kepada kedudukan manajerial saja, tetapi juga menyangkut setiap penugasan kepada pekerjaan yang lebih berat atau kebebasan beroperasi dengan kurang penyeliaan. Promosi biasanya diimbangi dengan kenaikan kompensasi bagi tenaga kerja yang bersangkutan⁴³. Menurut Siagian promosi ialah

⁴³ Ardana I. Komang, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha

apabila seseorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaannya ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar umumnya, promosi diberikan sebagai pengakuan terhadap hasil kerja karyawan sebelumnya⁴⁴.

Menurut Gauzali Saydam promosi merupakan perubahan pekerjaan atau status/jabatan karyawan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi.⁴⁵

Sedangkan menurut Suwatno promosi merupakan pemberian tugas, tanggung jawab, serta wewenang baru pada seorang karyawan yang lebih besar dan baik serta diikuti pula oleh kenaikan upah yang lebih tinggi dari semula karena adanya pangkat dan jabatan.⁴⁶

Menurut Hasibuan promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian⁴⁷.

Menurut Priyono promosi adalah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju, sudah menjadi sifat dasar manusia pada umumnya untuk menjadi

Ilmu), h. 106.

⁴⁴ Siagian, Sondang. P, 2011, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara), h. 169.

⁴⁵ Gauzali Saydam, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia: suatu pendekatan mikro* (Jakarta: Djambara), h. 550.

⁴⁶ Suwatno. 2001, *Asas-Asas Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Penerbit Suci Press), h. 550.

⁴⁷ Hasibuan, Malayu, S.P, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, h. 108.

lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunya pada saat ini kesempatan untuk maju di dalam organisasi sering disebut sebagai promosi/naik pangkat. Suatu promosi berarti pemindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status atau tanggung jawab yang lebih tinggi.⁴⁸

Promosi adalah proses bergerak maju dan meningkat dalam suatu jabatan yang didudukinya, serta promosi sebagai perpindahan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hirarki jabatannya lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Sedangkan Kegiatan memindahkan tenaga kerja dari suatu tempat ke tempat kerja lain disebut mutasi. Akan tetapi mutasi sebenarnya tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoferan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya.

Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari suatu tempat ke tempat lain. Jadi, mutasi lebih luas ruang lingkupnya ketimbang pemindahan. Salah satu perwujudan kegiatan mutasi adalah pemindahan tenaga kerja dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain. Dari uraian tersebut, mutasi dapat didefinisikan sebagai berikut. Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal

⁴⁸ Priyono Marnis, 2008, *Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: Zifatama, Publisher), h. 191.

mungkin kepada perusahaan⁴⁹.

Mengacu berdasarkan pendapat-pendapat para ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa promosi jabatan adalah perpindahan posisi/jabatan/pekerjaan/penugasan kembali seseorang karyawan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Adanya peningkatan jabatan, maka tugas tanggung jawab, serta wewenang akan meningkat pula. Pada umumnya promosi jabatan juga diikuti oleh peningkatan gaji atau dana fasilitas-fasilitas lainnya. Hasil dari promosi yang dilakukan dapat membentuk perilaku karyawan terhadap pekerjaan yang bisa meningkatkan semangat kerja karyawan dengan baik dan lebih efektif dan efisien agar bisa memajukan institusi.

2. Dasar-dasar Promosi Jabatan

Dalam Program promosi jabatan hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seseorang karyawan dalam suatu institusi tersebut maka ada beberapa penetapan kriteria untuk promosi⁵⁰ umum yang perlu dipertimbangkan dalam rangka mempromosikan tenaga kerja, antara lain sebagai berikut:

1) Pengalaman (Senioritas)

Tingkat senioritas tenaga kerja dalam banyak hal seringkali dipergunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi.

⁴⁹ Sastrohadiwiryo B. Siswanto, 2003, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*, (Jakarta:PT Bumi Aksara), h. 246.

⁵⁰ I. Komang Ardana, et al., 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 17.

Dengan alasan bahwa dengan tingkat senioritas yang tinggi pengalaman yang dimiliki dianggap lebih banyak ketimbang angkatan muda. Sehingga diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan mempunyai kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak, pada manajerial yang rasional, dan sebagainya.

2) Kualifikasi pendidikan

Walaupun amat langka, tetapi terdapat pula perusahaan yang menjadikan kriteria minimal tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatarbelakangi adalah bahwa dengan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi diharapkan mempunyai daya nalar yang tinggi pula terhadap prospek perkembangan perusahaan pada waktu mendatang.

3) Prestasi kerja

Hampir semua perusahaan menjadikan salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Prestasi kerja yang tinggi mempunyai kecenderungan untuk memperlancar kegiatan promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan demikian pula kecenderungan sebaliknya.

4) Karsa dan daya cipta

Untuk kegiatan promosi pada jenis pekerjaan tertentu barangkali karsa dan daya cipta merupakan salah satu syarat yang tidak perlu ditawarkan lagi. Hal ini disebabkan karena untuk pekerjaan tertentu sangat diperlukan karsa dan daya cipta demi kontinuitas perusahaan sehingga pelaksanaan promosi bagi tenaga kerja mempunyai dampak

meningkatnya tingkat profitabel yang baik dibandingkan dengan waktu sebelumnya.

5) Tingkat loyalitas

Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan seringkali merupakan salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Hal ini dimaksudkan dengan tingkat loyalitas yang tinggi dapat diperoleh tanggung jawab yang lebih besar.

6) Kejujuran

Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan financial, produksi, marketing dan sejenisnya memerlukan kriteria kejujuran yang dipandang amat penting. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai dengan kegiatan promosi malahan bakal merugikan perusahaan, karena tindakan ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.

7) Supelitas

Pada jenis pekerjaan/jabatan tertentu barangkali diperlukan kepandaian bergaul sehingga kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dijadikan salah satu standar untuk promosi pada pekerjaan/jabatan tersebut.

3. Tujuan-Tujuan Promosi Jabatan⁵¹

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.

⁵¹ Malayu S.P. Hasibuan, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara h. 107.

2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status social yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang arah karyawan lebih bergairah bekerja, disiplin tinggi, memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan ini tidak lowong maka di promosikan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangan dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi

pelamar-pelamar untuk memasukan lamarannya.

11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

4. Indikator-Indikator Promosi Jabatan

1. Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada diri sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya dan dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadi.

2. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

3. Prestasi kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik dan maksimal.

4. Kerja sama

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertical dalam mencapai sasaran

perusahaan. Dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik diantara semua karyawan.

5. Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.

6. Loyalitas

Karyawan harus loyalitas dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya, ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya.

7. Kepemimpinan

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Dia harus menjadi panutan dan memperoleh *personality authority* yang lebih tinggi dari para bawahannya.

8. Pendidikan adalah karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

9. Komunikatif

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsikan informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

5. Jenis-Jenis Promosi Jabatan

Ada beberapa jenis promosi jabatan menurut Hasibuan⁵² yaitu :

1. Promosi tetap (*Permanen promotion*) yaitu kenaikan pangkat atau jabatan seseorang yang sudah pasti, artinya menurut ketentuan yang berlaku rutin, tetap dan tidak akan berubah lagi.
2. Promosi sementara (*Temporary promotion*) yaitu seseorang yang dinaikkan pangkat atau jabatan untuk sementara waktu, guna mengisi jabatan yang sedang kosong karena sesuatu sebab tetapi apabila jabatan telah diisi oleh pejabat tetap maka pejabat sementara akan diturunkan kembali ke jabatan sebelumnya.
3. Promosi kerin (*Dry promotion*) yaitu seorang yang pangkat atau jabatannya dinaikkan dan di sertai dengan peningkatan bobot tugas, wewenang dan tanggung jawab tetap tidak di sertai dengan naiknya upah atau gaji.
4. Promosi kecil (*Small secale promotion*) yaitu promoosi yang berupa pemindahan seseorang dari jabatan yang kurang berarti, artinya jabatan yang kurang meminta keterampilan ke jabatan yang lebih berarti atau lebih penting karena dituntut untuk meminta keterampilan yang tinggi tetapi tidak di sertai dengan kenaikan pangkat atau jabatan.

Maka berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa yaitu promosi tetap dlakukan apabila karyawan sudah memenuhi persyaratan yang telah ditentukan oleh perusahaan, promosi sementara dilakukan karena

⁵² Malayu S.P. Hasibuan, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara h. 108.

adanya kekosongan jabatan yang harus segera di isi, promosi kering dapat meningkatkan jabatan seseorang ke jabatan yang lebih tinggi tetapi gaji tidaklah naik dan promosi kecil, promosi yang dilakukan tanpa disertai kenaikan jabatan atau pangkat.

6. Asas-Asas Promosi Jabatan

Asas promosi jabatan harus dituangkan dalam program promosi secara jelas sehingga karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawan. Menurut Hasibuan⁵³ menyebutkan 3 (tiga) asas promosi jabatan sebagai berikut:

- a. Kepercayaan artinya promosi hendaknya berdasarkan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan dan kecapannya dalam memangku jabatan.
- b. Keadilan artinya promosi berasaskan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih atau like and dislike. Karyawan yang mempunyai peringkat (ranking) terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi yang berdasarkan keadilan

⁵³ Malayu S.P. Hasibuan, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara h. 108.

akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

- c. Formasi artinya promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan (*job description*) yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan.

7. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang berkesempatan mendapatkan promosi jabatan mempunyai peran penting dalam peningkatan kinerja pegawai karena promosi jabatan merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang diberikan perusahaan agar dapat mendorong karyawan bekerja lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan perusahaan. Dengan adanya peluang promosi, pegawai dapat merasa lebih dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan output yang baik serta akan mempertinggi kinerjanya pada perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Manullang⁵⁴ menjelaskan “promosi yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mempertinggi kinerja karyawan”. Jika

⁵⁴ Manullang, 2016, *Manajemen Personalia*, (BPEE, Yogyakarta) h. 165.

promosi jabatan direalisasikan kepada karyawan yang berprestasi tinggi, maka akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi dan membawa pengaruh pada produktivitas karyawan.

D. Gambaran Umum pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) Pada Kementerian Kehakiman di Timor Leste.

1. Kondisi Geografis

Pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) sebagai salah satu Direktorat Nasional di bawah kementerian Kehakiman Timor Leste. Direktorat Nasional Sumber Daya Manusia, yang disingkat DNRH, adalah layanan administrasi langsung Negara, yang bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya manusia, layanan protokol dan hubungan masyarakat Kementerian Kehakiman. Direktorat Nasional Sumber Daya Manusia berkewajiban:

1. Mengumpulkan dan menginformasikan kepada Dirjen dalam hal kepegawaian yaitu pembuatan atau perubahan peta kepegawaian, kenaikan pangkat, penggantian dan pemberhentian personel dan jabatan kepengurusan dan pimpinan, rejim penilaian dan rejim disiplin.
2. Menyelenggarakan proses perencanaan, pemilihan dan pelaksanaan kebijakan dan strategi manajemen sumber daya manusia Kementerian Kehakiman, bekerja sama dengan badan hukum yang bersangkutan;
3. Menyusun dan menyiapkan proposal untuk peta personel Kementerian Kehakiman;
4. Mempromosikan dan mengembangkan strategi yang diperlukan untuk

pelatihan dan pengembangan teknis dan profesional pegawai
Kementerian Kehakiman;

5. Mengusulkan dasar umum dari kebijakan rekrutmen dan seleksi, transfer, pertukaran, permintaan atau penempatan ke layanan Kementerian Kehakiman, membuat proposal karir dan remunerasi, berkoordinasi dengan dinas lain;
6. Menjaga proses individu karyawan, mengendalikan kehadiran, cuti, absen dan catatan disiplin;
7. Mengkoordinasikan, dalam artikulasi dengan Komisi Aparatur Sipil Negara, operasi rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia Kementerian Kehakiman;
8. Membangun dan memelihara sistem pencatatan digital untuk arsip biografi pegawai Kementerian Kehakiman, bekerja sama dengan Komisi fungsi publik;
9. memastikan konservasi dokumentasi dan arsip Kementerian Kehakiman, dalam dukungan fisik pegawai Kementerian Kehakiman;
10. Mengusulkan, dalam lingkup atribusinya, langkah-langkah peningkatan kapasitas kelembagaan bagi pegawai Kementerian Kehakiman;
11. Melaksanakan pelayanan keprotokolan dan kehumasan Kementerian Kehakiman;
12. Memastikan pelayanan penerimaan tamu di gedung utama Kementerian Kehakiman;

13. Menjalankan kekuasaan lain yang diberikan kepadanya oleh hukum atau didelegasikan.

2. Demografis

Maka berdasarkan komposisi pegawai yang ada sesuai dengan struktur institusi tentu hal penting yang perlu lihat adalah komposisi pegawai berdasarkan pada pangkat/golongan (grau), serta dengan tingkat pendidikan dan umur pegawai yang bekerja pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan/*Human Resource* dengan total pegawai 704 orang dan serta 1 Direktur Jenderal (*Direktor Geral/DG*) dan 4 Kepala Bagian, maka akan dijelaskan pada tabel berikut ini :

Tabel 2.1.

Nama Empat (4) Departemen, Golongan/Grau dan Tingkat Pendidikan

No	Nama Departemen	Pangkat/Golongan (Grau)	Tingkat Pendidikan
1	2	3	4
1	Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia	C	S1
2	Departemen Fungsi Sumber Daya Manusia	C	S1
3	Departemen Pelayanan Protokol dan Urusan Publik	C	S1
4	Departemen Administrasi Dukungan Database Sumber Daya Manusia	C	S1
TOTAL			4

Sumber : olahan penulis dari *Direktorat Nasional ketenagakerjaan/Human resource Departemen Administrasi Dukungan Database Sumber Daya Manusia*, 02 Desember 2021.

Mengacu pada empat (4) departemen di atas, maka perlu dijelaskan mengenai pangkat/golongan (grau) yang dimiliki oleh para pegawai yang

bekerja pada empat (4) departemen, dimana pangkat/golongan (grau) C berjumlah empat (4) orang dimana melihat pada pangkat/golongan yang ada sudah menjawab tuntutan pegawai sebagai syarat memimpin institusi dengan baik agar bisa meningkatkan pelayanan yang lebih efektif, efisien dan bermutu. Oleh karena itu perlu tingkat pendidikan memadai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, maka untuk lebih jelasnya akan dipaparkan pada tabel berikut ini:

Tabel 2.2
Daftar Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Nama departemen	Tingkat pendidikan				
		SMP	SMA	DIII	S1	JUM.
1	2	3	4	5	6	8
1	Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia	7	97	19	36	159
2	Departemen Fungsi Sumber Daya Manusia	4	97	28	46	175
3	Departemen Pelayanan Protokol dan Urusan Publik	8	107	23	44	182
4	Departemen Administrasi Dukungan Database Sumber Daya Manusia	6	102	11	33	152
	Total	25	403	81	159	664

Sumber : olahan penulis dari *Direktorat Nasional ketenagakerjaan/Human resource Departemen Administrasi Dukungan Database Sumber Daya Manusia*, 02 Desember 2021.

Berdasarkan pada tabel diatas pegawai yang memperoleh pendidikan SMA dengan Total 407 orang, sedangkan pegawai yang menduduki tingkat pendidikan S1 dengan jumlah 155 orang, yang

memperoleh pendidikan SMP 25 orang serta dengan memperoleh pendidikan D3 81 orang, dengan demikian dapat di pahami bahwa pegawai yang memiliki pendidikan tinggi sangat di butuhkan agar bisa dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada publik, serta dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik dan maksimal. Dengan demikian maka dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya perlu didukung oleh usia yang memadai agar dapat memberikan pelayanan secara efektif, untuk lebih jelasnya akan dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 2.3
Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Umur (Usia)

No	Nama departemen	Tingkat Umur/Usia			
		17-29	30-39	40- ke atas	Jum.
		1	2	3	4
1	Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia	3	4	5	8
2	Departemen Fungsi Sumber Daya Manusia		47	102	149
3	Departemen Pelayanan Protokol dan Urusan Publik		73	107	180
4	Departemen Administrasi Dukungan Database Sumber Daya Manusia	1	65	113	179
	Total	1	273	430	704

Sumber : olahan penulis dari *Direktorat Nasional ketenagakerjaan/Human resource Departemen Administrasi Dukungan Database Sumber Daya Manusia*, 02 Desember 2021.

Mengacu berdasarkan pada tabel di atas maka bahwa, pegawai

yang memiliki umur 40-60 memperoleh angka tertinggi dengan total 430, maka dengan demikian pegawai yang memiliki usia produktif untuk dapat melaksanakan tugas administrasi, sangat sedikit karena hanya menempati angka 273 orang dengan usia 30-39, sedangkan umur 17-29, dengan total 1 orang. Oleh karena itu usia ini juga memiliki potensi yang kurang baik untuk melaksanakan tugas dengan baik sehingga perlu adanya perekrutan calon pegawai baru dan mereformasi pegawai yang sudah berusia 60 tahun ke atas, namun mengingat usia produktif dari 17-39 memiliki jumlah yang sangat sedikit, dengan demikian perlu peremajaan struktur organisasi, oleh karena itu perlu memperhatikan proses rekrutmen pegawai baru hal yang perlu diperhatikan adalah usia kerja para pegawai agar tetap energik, sehingga mampu dapat memberikan pelayanan publik yang lebih baik dan efisien di masa yang akan mendatang.

Maka sebagai untuk sarana pendukung seperti peralatan elektronik dan infrastruktur juga perlu diperhatikan, karena fasilitas yang memadai tentu akan memudahkan bagi para pegawai untuk melaksanakan tugas pelayanannya dengan baik dan efisien kepada masyarakat, dengan demikian akan lebih jelasnya dapat diuraikan sarana dan prasarana yang digunakan oleh para pegawai pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*).

Tabel. 2.4

Peralatan Elektronik dan Infrastruktur Sebagai Fasilitas Pendukung/Penunjang

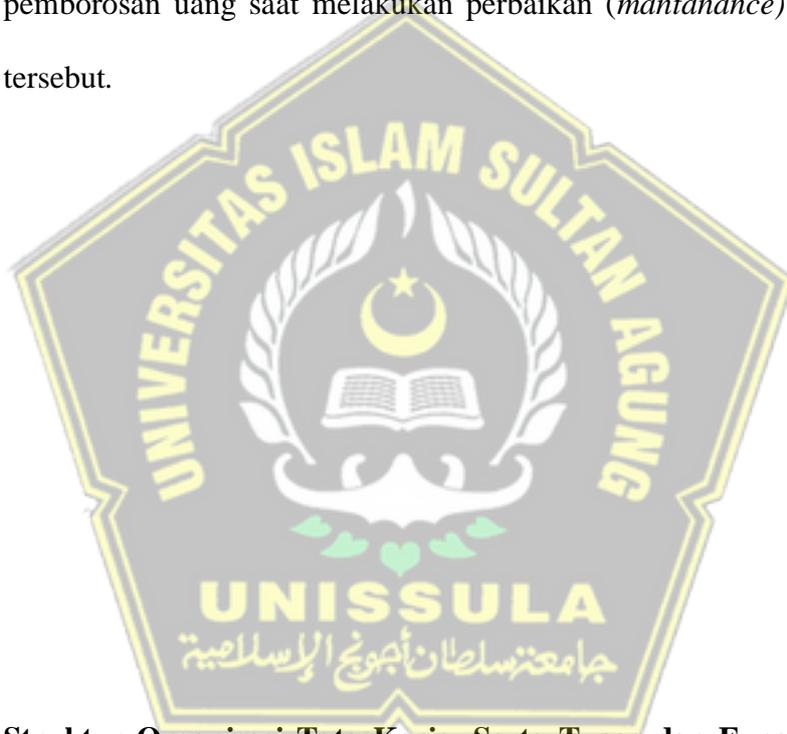
No	Nama Fasilitas	Jumlah	Kondisi
----	----------------	--------	---------

1	Gedung	1	Baik
2	Ruang kerja	4	Baik
3	Ruang rapat	1	Baik
4	Ruang tamu	1	Baik
5	Gudang	1	Baik
6	Toilet	3	Baik
7	Computer	27	Baik
8	Laptop	10	Baik
9	Printer	9	Baik
10	Fotocopy besar Xerox	1	Baik
11	Telepon (landline)	2	Baik
12	Mobile	10	Baik
13	Lemari file	8	Baik
14	Meja kerja	25	Baik
15	Meja rapat	5	Baik
16	Kursi kerja	25	Baik
17	Kursi rapat	2	Baik
18	Projector	1	Baik
19	Laptop	10	Baik
20	AC	6	Baik
21	Dispenser	2	Baik
22	Mobil	1	Baik
23	Motor	19	Baik
Total		967	

(Data Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (Recurso Humano), Departemen Administrasi Dukungan Database Sumber Daya Manusia DNRH-2021)

Berdasarkan pada tabel di atas bahwa sarana pendukung yakni Transportasi, informatika, tempat duduk dan meja kerja serta gedung yang ada belum memberikan suasana kerja yang memadai dengan demikian

perlu ada penataan ruangan yang baik agar dapat memberikan kenyamanan bagi para pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan baik, karena penataan kearsipan yang sangat tidak memadai, karena banyak dokumen yang di simpan secara sembarangan dan tidak tertata dengan baik, lagi pula penggunaan transportasi yang tidak sesuai dengan kebutuhan yang ada, sehingga mengakibatkan pemborosan minyak serta terjadi pemborosan uang saat melakukan perbaikan (*mantanance*) pada fasilitas tersebut.



3. Struktur Organisasi Tata Kerja, Serta Tugas dan Fungsi Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*)

Berdasarkan pada pasal 48 Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) dimana Direktorat ini berada dibawah pengawasan langsung oleh Kmentrian Kehakiman/*Ministerio da Justiça* sebagaimana bisa dapat dilihat pada tugas pokok dan fungsinya dapat dipaparkan sebagai berikut ini:

1. Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) ini selanjutnya disingkat DNRH, adalah layanan administrasi langsung Negara, yang bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya manusia, layanan protokol dan hubungan masyarakat Kementerian Kehakiman. Dan Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) ini membawahi empat (4) departemen berikut adalah bagian dari struktur DNRH: Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia; Departemen Fungsi Sumber Daya Manusia; Departemen Pelayanan Protokol dan Urusan Publik; dan Departemen Administrasi Dukungan Database Sumber Daya Manusia.
2. Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) DNRH berkewajiban:
 1. Mengumpulkan dan menginformasikan kepada Dirjen DJP dalam hal kepegawaian yaitu pembuatan atau perubahan peta kepegawaian, kenaikan pangkat, penggantian dan pemberhentian personel dan jabatan kepengurusan dan pimpinan, rejim penilaian dan rejim disiplin.
 2. Menyelenggarakan proses perencanaan, pemilihan dan pelaksanaan kebijakan dan strategi manajemen sumber daya manusia Kementerian Kehakiman, bekerja sama dengan badan hukum yang bersangkutan;
 3. Menyusun dan menyiapkan proposal untuk peta personel Kementerian Kehakiman;

4. Mempromosikan dan mengembangkan strategi yang diperlukan untuk pelatihan dan pengembangan teknis dan profesional pegawai Kementerian Kehakiman;
5. Mengusulkan dasar umum dari kebijakan rekrutmen dan seleksi, transfer, pertukaran, permintaan atau penempatan ke layanan Kementerian Kehakiman, membuat proposal karir dan remunerasi, berkoordinasi dengan dinas lain;
6. Menjaga proses individu karyawan, mengendalikan kehadiran, cuti, absen dan catatan disiplin;
7. Mengkoordinasikan, dalam artikulasi dengan Komisi Aparatur Sipil Negara, operasi rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia Kementerian Kehakiman;
8. Membangun dan memelihara sistem pencatatan digital untuk arsip biografi pegawai Kementerian Kehakiman, bekerja sama dengan Komisi fungsi publik;
9. Memastikan konservasi dokumentasi dan arsip Kementerian Kehakiman, dalam dukungan fisik pegawai Kementerian Kehakiman;
10. Mengusulkan, dalam lingkup atribusinya, langkah-langkah peningkatan kapasitas kelembagaan bagi pegawai Kementerian Kehakiman;
11. Melaksanakan pelayanan keprotokolan dan kehumasan Kementerian Kehakiman;

12. Memastikan pelayanan penerimaan tamu di gedung utama
Kementerian Kehakiman;

13. Menjalankan kekuasaan lain yang diberikan kepadanya oleh
hukum atau didelegasikan.

Struktur Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*)⁵⁵ tergolong dalam empat bagian departemen. Bagian-bagian tersebut dapat di
sajikan sebagai berikut:

1. Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia
(Departamento Desenvolvimento dos Recurso Humano)

Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia bertanggung jawab
untuk:

1. Menjelaskan kebutuhan pelatihan, bekerja sama dengan Direktorat Nasional lainnya dan badan-badan yang bertanggung jawab di Kementerian Kehakiman;
2. Bekerja sama dengan lembaga publik dan swasta, yang bertujuan untuk pengembangan sumber daya manusia Kementerian Kehakiman;
3. Merencanakan dan mengatur berbagai kegiatan, dengan tujuan untuk mengembangkan kapasitas pegawai negeri, bekerja sama dengan Direktorat Nasional lainnya dan badan yang bertanggung jawab atas Kementerian Kehakiman;

⁵⁵Data Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Recurso Humano*), Departemen Logistik DNRH-2021 tanggal diunduh 1 Desember 2021.

4. Merencanakan, mengoordinasikan dan memastikan pelatihan dan pelatihan profesional karyawan dan agen administrasi, di dalam dan di luar negeri;
5. Mempromosikan, membimbing dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan pelatihan di Kementerian Kehakiman;
6. Melaporkan pekerjaan departemen secara berkala kepada Direktur;
7. Menjalankan wewenang lain yang diberikan oleh undang-undang atau yang didelegasikan.

2. Departemen Fungsi Sumber Daya Manusia (*Departamento dos Funcionamentos de Recursos Humanos*)

Departemen Sumber Daya Manusia berkewajiban:

1. Berpartisipasi dalam persiapan staf, analisis beban kerja dan uraian tugas, bekerja sama dengan Direktorat Nasional lainnya dan badan pengawasan Kementerian Kehakiman;
2. Merancang dan melaksanakan operasi rekrutmen untuk memasuki karir Kementerian Kehakiman;
3. Melakukan studi untuk komposisi, rasionalisasi dan pengendalian personel;
4. Mempekerjakan, berdasarkan pekerjaan individu, agen sementara Kementerian Kehakiman, menurut peta pribadi yang disetujui;
5. Memproses perolehan dan pemutakhiran kartu tanda pengenal pegawai Kementerian Kehakiman;
6. Mengembangkan tindakan yang diperlukan untuk mematuhi aturan,

mengenai kondisi dalam hal kesehatan dan keselamatan di tempat kerja;

7. Mengkoordinasikan dan mengelola evaluasi kinerja tahunan sumber daya manusia Kementerian.
8. Memproses promosi, penggantian dan pemberhentian personel dan posisi manajemen dan kepemimpinan;
9. Melakukan tugas yang melekat pada pemrosesan remunerasi;
10. Memastikan registrasi dan kontrol kehadiran pegawai Kementerian Kehakiman;
11. Memantau dan mencatat proses pendisiplinan pegawai negeri;
12. Menginstruksikan proses transfer, permintaan dan penempatan personel, serta permintaan untuk pemberian lisensi berdasarkan ketentuan undang-undang;
13. Perlakuan terhadap kartu kerja dalam lingkup Jaminan Sosial Peralihan Hari Tua, Cacat dan Kematian Pekerja, bekerja sama dengan instansi yang berwenang;
14. Melaporkan pekerjaan departemen secara berkala kepada Direktur;
15. Menjalankan wewenang lain yang diberikan oleh undang-undang atau yang didelegasikan.

3. Departemen Layanan Protokol dan Urusan Publik (*Departamento dos Serviços Protocolares e das Relações Públicas*)

Departemen Protokol dan Layanan Urusan Publik bertanggung jawab untuk:

1. Mendukung pelayanan urusan keprotokolan, menjamin perjalanan internal dan eksternal Menteri Kehakiman, direksi dan pegawai Kementerian Kehakiman;
2. Melakukan sesi terjadwal dengan Menteri Kehakiman, serta pertemuan terjadwal dengan para pemimpin kunci dan pegawai negeri di kantor pusat Kementerian Kehakiman;
3. Memastikan pengembangan sistem komunikasi yang efisien antara semua layanan hubungan eksternal;
4. Mengkoordinasikan dan memastikan hubungan masyarakat dan partisipasi media dalam acara atau kegiatan Kementerian Kehakiman;
5. Mengatur arsip semua kegiatan Kementerian Kehakiman, dipublikasikan di media;
6. Melaporkan pekerjaan departemen secara berkala kepada Direktur;
7. Melaksanakan pelayanan keprotokolan dan kehumasan Kementerian Kehakiman;
8. Melaksanakan pelayanan penerimaan pengunjung di gedung utama Kementerian Kehakiman;
9. Menjalankan wewenang lain yang diberikan oleh undang-undang atau yang didelegasikan kepadanya.

4. Departemen Administrasi Dukungan Database Sumber Daya Manusia (*Departamento Administração de Apoio de Base de Dados dos Recursos Humanos*)

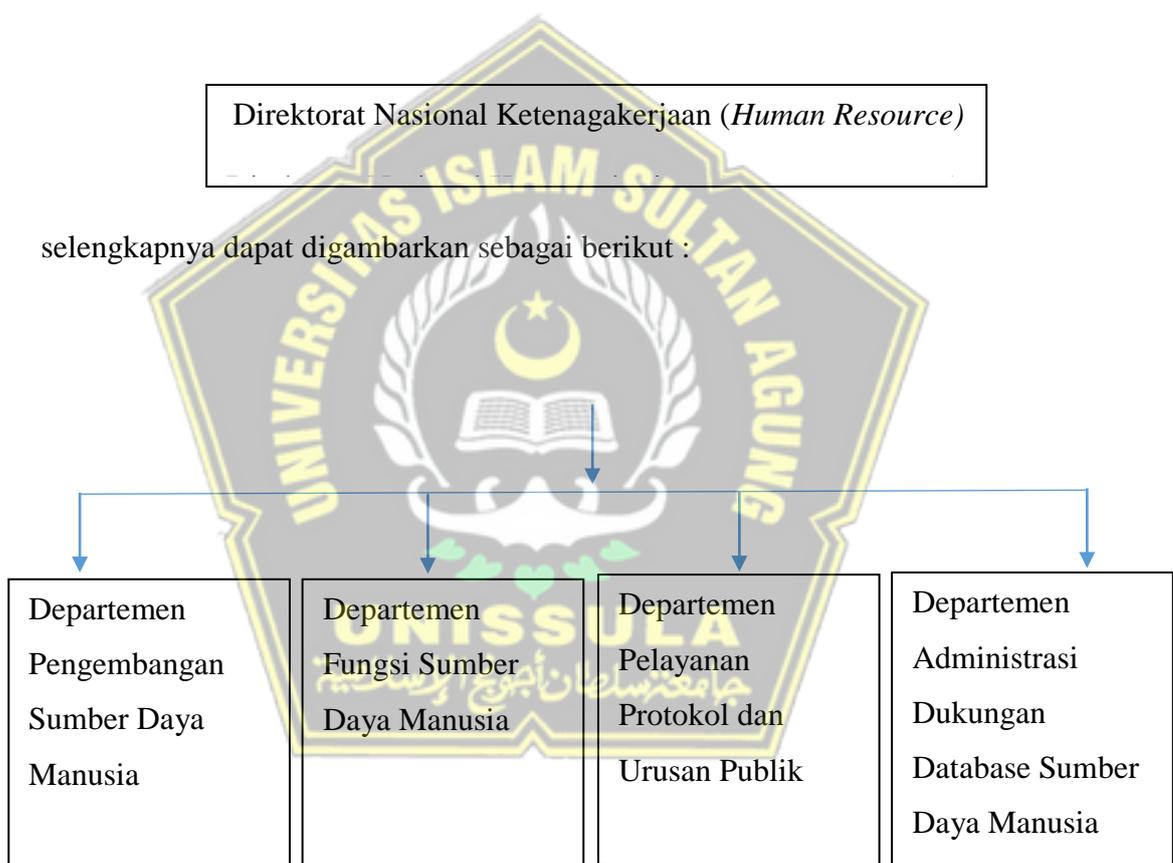
Departemen Administrasi Dukungan Database Sumber Daya Manusia bertanggung jawab untuk:

1. Menyusun dan mengelola daftar pegawai perorangan sesuai dengan Sistem Manajemen Personalia (PMIS) Sekretariat Komisi Kepegawaian;
2. Memantau pembayaran gaji pegawai negeri sipil dan pegawai administrasi, bersama Kementerian Keuangan dan Komisi Aparatur Sipil Negara;
3. Penatausahaan dan pemutakhiran data kenaikan pangkat dan kenaikan pangkat pegawai Kementerian Kehakiman;
4. Menyiapkan catatan statistik yang berkaitan dengan sumber daya manusia Kementerian Kehakiman;
5. Melaporkan pekerjaan departemen secara berkala kepada Direktur;
6. Melakukan tugas lain yang diberikan oleh hukum atau yang didelegasikan kepadanya.

Berdasarkan dengan adanya penjelasan pada tugas dan serta tanggung jawab di atas Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*), dengan memiliki 704 pegawai, dengan satu (1) Direktur Jenderal/*Directór Geral* dan empat (4) Kepala Bagian (*Chefe Departemento*) yang memilki fungsi dan tanggungjawab dalam memberikan pengawasan, pengontrolan serta melakukan kegiatan administrasi pada Direktorat Nasional (DNRH) tersebut, untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut: 1). Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia; 2). Departemen Fungsi Sumber Daya Manusia; 3). Departemen

Pelayanan Protokol dan Urusan Publik; 4). Departemen Administrasi Dukungan Database Sumber Daya Manusia.

Dengan demikian mengacu pada penjelasan pada uraian tugas dan fungsi Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) diatas, serta empat (4) Departemen maka struktur organisasi yang akan dipaparkan berikut ini adalah Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) *DNRH* untuk



Gambar 2.4. Struktur Organisasi Direktorat Nasional Ketenagakerjaan *DNRH* berdasarkan Peraturan Menteri No. 37 Tahun 2019, Pasal 48. Sumber : olahan penulis dari Direktorat Nasional ketenagakerjaan/*Human resource* Departemen Administrasi Dukungan Database Sumber Daya Manusia, 02 Desember 2021.

E. Jadwal Penelitian

Jadwal penelitiannya dimulai dari tahap persiapan pengajuan topik sampai pada pelaksanaan ujian tesis, agar penelitian dapat berjalan secara tepat waktu dan tidak berlarut-larut, maka peneliti merencanakan waktu pelaksanaan penelitian sebagai berikut:

Tabel 2.5

No	Kegiatan	Minggu / Bulan / Tahun																			
		Oktober 2020				November 2020				Desember 2020				Januari 2020				Desember 2021			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan																				
2	Penyusunan Proposal																				
3	Review proposal																				
4	Ujian Proposal																				
5	Penyimpulan Data																				
6	Penyusunan Laporan Tesis																				
7	Ujian Tesis																				
8	Revisi Tesis																				

Sumber Hasil Olahan Dari Peneliti 2020-2021

BAB III

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini, untuk menguraikan hasil penelitian yang berkaitan dengan Implementasi Kebijakan Dalam Promosi Jabatan Pegawai pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) di Timor Leste, sebaiknya dilakukan melalui proses rekrutmen yang transparan dan akuntabel, tetapi karena di pengaruhi oleh faktor politik, budaya dan ekonomi, maka dengan demikian proses promosi jabatan yang di nilai oleh beberapa responden sebagaimana diwawancarai oleh peneliti saat berada di lapangan, untuk lebih jelasnya akan dipaparkan sebagai berikut :

A. Implementasi Kebijakan Dalam Promosi Jabatan Pegawai pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) Pada Kementerian Kehakiman di Timor Leste.

Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) adalah salah satu Direktorat di bawah kementerian Kehakiman di Timor Leste. Direktorat ini memiliki peranan yang sangat strategis dalam hal ketenagakerjaan (*Human Resource*), karena tugas utamanya adalah memberdayakan dan mendayagunakan tenaga kerja secara optimal dan manusiawi, mewujudkan pemerataan kesempatan kerja dan penyediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan Institusi serta pembangunan nasioanal di Timor-Leste, memberikan perlindungan kepada tenaga kerja dalam mewujudkan kesejahteraan serta meningkatkan tenaga kerja yang

lebih profesional dalam hal pelayanan publik. Direktorat ini diberi kewenangan untuk mempelajari sampai kepada mengeksekusi berbagai kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah Timor Leste melalui Badan Kpegawaian (*CFP Comisaun Funsauun Publiku*) yang berkaitan dengan ketenagakerjaan (*Human Resource*). Artinya bahwa segala produk kebijakan yang dikeluarkan berkenaan dengan implementasi kebijakan dalam promosi jabatan agar bisa bekerja dengan baik dan efisien sesuai dengan kebutuhan masyarakat Timor Leste serta untuk memajukan Institusi Pemerintah tersebut.

Maka sebagaimana di sampaikan oleh Ibu Direktur General Ketenagakerjaan/ *Human Resource (Directora Geral dos Recurso Humano)* “*DGRH*”) saat di wawancarai di ruang kerjanya pada tanggal 2 bulan Desember 2021, jam 09.15 WTL, mengatakan bahwa:

Iya betul, berbicara mengenai proses promosi jabatan memang sesuai dengan Kebutuhan Institusi, dulu di laksanakan di sini dan kami menyiapkan *Term of References/ToR (Nú. Referensia ba vaga serbisu* dalam Bahasa Tetun) dan untuk promosi jabatan diadakan setiap masa jabatan untuk lima tahun diembanya, namun sekarang di laksanakan oleh (*Comissão da Função Pública*) karena merekalah yang lebih kompeten atau punya wewenang untuk mengadakan promosi jabatan tersebut. (*Comissão da Função Pública CFP*) yang menggunakan kompetensi dalam menyelenggarakan penyeleksian kandidat sesuai dengan *team panel* yang di bentuk oleh (*Comissão da Função Pública*) sendiri, mereka yang masuk dalam *team panel* itu terdiri dari *assessor* (penasehat) berjumlah 5 (orang), namun disisi lain berkaitan dengan suasana kerja pegawai beliau mengatakan untuk sementara ini semua berjalan dengan baik, karena Semua pekerjaan harus kami di selesaikan sesuai dengan jadwal yang telah di tentukan apabila pekerjaan ditunda, maka akan menambah penumpukan pekerjaan, sehingga akan menimbulkan ketidak efisienan

penggunaan waktu dalam menuntaskan tugas. Namun perlu dilaksanakan promosi jabatan karena di Direktorat ini sangat membutuhkan orang-orang yang berkompeten di bidangnya untuk mengisi kevakuman jabatan yang ada. (sumber: *Directora Geral dos Recursos Humanos “DGRH”*) Ibu Madalena Guterres Correia, pada tanggal 2 bulan Desember 2021).

Menurut Ibu Kepala Bagian Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Chefe do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos*) yang dapat di wawancarai pada tanggal 2 bulan Desember 2021, pukul 16.10, memberikan jawaban bahwa:

Memang dalam proses promosi jabatan yang ada sudah sesuai dengan kebutuhan institusi, dilihat dari kuantitasnya sudah cukup tetapi dilihat dari kualitasnya perlu terus dilakukan pembenahan karena mereka yang diangkat atau dipilih oleh Badan Kepegawaian (*CFP Comisaun Funsau Publica*) yang bekerja sama dengan Direktorat Nasional Ketenagakerjaan/ *Human Resource* banyak belum memahami baik akan tugas dan tanggungjawabnya, sehingga perlu ada pengarahan dari atasan dalam rangka melaksanakan tugas agar tidak terjadi kesalahpahaman di Institusi ini dalam menjalankan tugas dan perlu ada petunjuk yang jelas dari atasan. Semua kandidat yang telah memenuhi syarat sesuai dengan penyeleksian yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian diharapkan untuk mengikuti pelatihan yang berkaitan dengan kepemimpinan, manajemen, administrasi dan nasionalisme, dengan harapan semua pejabat yang mendapat promosi jabatan dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik serta memberikan pelayanan efektif dan efisien pada publik. Lebih lanjut Ia mengatakan bahwa memang ada indikasi bahwa ada intervensi politik karena yang melakukan penyeleksian kandidat adalah para assessor dari badan kepegawaian Negara, dimana adanya warna politik hal ini secara Jelas bahwa ada intervensi politik tetapi perlu diketahui bahwa karena Negara baru jadi semua masih harus belajar bagaimana memisahkan antara teknik administrasi dan politik murni sehingga tidak memberikan kesan buruk bagi terlaksananya kegiatan administrasi publik. Disisi lain lingkungan kerja yang ada masih perlu ditata karena pengarsipan yang kurang aman, serta tempat kerja kurang memberikan ruang yang cukup agar para pegawai dapat berkreasi, inovasi dalam melaksanakan program kerja dengan baik, (sumber: *Chefe do Departamento de Desenvolvimento Recursos Humano*) Ibu Maria Belo, pada tanggal

2 bulan Desember 2021).

Hal senada juga disampaikan oleh Ibu Juliana Fátima Gama selaku Kepala Bagian Departemen Fungsi Sumber Daya Manusia (*Departamento dos Funcionamentos de Recursos Humanos*), saat diwawancarai di ruang kerjanya, pada tanggal 2 bulan Desember 2021, Jam 10.15, mengatakan bahwa :

Saya melihat bahwa proses rekrutmen pada promosi jabatan memang tidak melalui suatu proses yang transparan, di mana pegawai yang akan diangkat diberikan undangan khusus dan tidak dipublikasikan secara umum, dimana beberapa *team* juri yang dibentuk oleh Badan Kepegawaian, itu juga mempunyai kepentingan, jadi secara tidak langsung mereka ini sudah mendapat jabatan meski belum dilantik. (sumber: *Chefe do Departamento Funcinamento Recursos Humano*) Ibu Juliana Fátima Belo, pada tanggal 2 bulan Desember 2021).

Berkaitan dengan isu ini, peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Kepala bagian Departemen Administrasi Dukungan Database Sumber Daya Manusia (*Departamento da Administração de Apoio de Base de Dados dos Recursos Humanos*), pada tanggal 2 bulan Desember 2021, jam 14.05 WTL, memberikan penjelasan bahwa;

Sesuai dengan pengamatan selama ini proses promosi jabatan memang sesuai dengan kebutuhan Institusi untuk mengisi kefakuman tempat yang ada, dimana tujuannya adalah untuk memajukan Institusi ini dengan baik dan memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat pada umumnya. Dan untuk proses promosi jabatan yang memiliki wewenang adalah badan kepegawaian dimana melihat orang-orang yang berdedikasi

tinggi, komitmen pelayanan yang baik kepada masyarakat umum serta orang yang handal berinovasi serta mempunyai integritas yang tinggi. Dalam proses promosi jabatan memang secara realitas dilapangan mereka itu memiliki kompetensi, professional serta berdedikasi tinggi untuk menduduki jabatan yang dimaksud saya berharap kedepan ini akan sangat berpengaruh pada kualitas kerja di Institusi ini. (sumber: *Chefe do Departamento da Administração de Apoio de Base de Dados dos Recursos Humanos*) Bapak Pinso Viera Amado, pada tanggal 2 bulan Desember 2021).

Berkaitan dengan isu ini, peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Kepala Bagian Departemen Pelayanan Protokol dan Urusan Publik (*Chefe dos Departamento dos Serviços Protocolares e Relação Pública*), pada tanggal 2 bulan Desember 2021, jam 15.05 WTL, memberikan penjelasan bahwa;

Memang sesuai dengan apa yang saya ketahui bahwa promosi jabatan yang telah dilakukan di institusi ini adalah sesuai dengan kebutuhan institusi tersebut karena sangat membutuhkan orang-orang yang berkapasitas untuk memimpin institusi ini kearah yang lebih baik dan memajukan institusi ini, serta bekerja sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan yang lebih penting adalah melayani dengan professional serta dalam menjalankan tugas poko dan fungsinya diperlukan sumber daya manusia yang handal untuk mendukung kegiatan dalam upaya mengatasi setiap permasalahan yang terjadi di Institusi ini agar bisa diselesaikan dengan baik maka perekrutan sumber daya manusia memegang peranan yang sentral dan paling menentukan. Suatu institusi tanpa sumber daya manusia yang handal, pengolahan, penggunaan dan pemanfaatan sumber lainnya akan menjadi tidak efektif, efisien serta tidak produktif. (sumber: *Chefe dos Departamento dos Serviços Protocolares e Relação Pública*) Bapak Gaspar Benevides, pada tanggal 2 bulan Desember 2021).

Berkaitan dengan pemaparan dan penjelasan diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa proses promosi jabatan sudah sesuai dengan kebutuhan organisasi, jika dilihat dari segi kuantitas tetapi dilihat dari segi kualitas masih diragukan karena ada pejabat tertentu yang diangkat dan

dipromosikan oleh Badan Kepegawaian Timor Leste (CFP) belum memahami akan tugas dan tanggung jawabnya. Dan dari hasil wawancara yang Mengacu pada pengamatan dan penjelasan di atas secara langsung dilapangan memberikan gambaran bahwa, dalam pelaksanaan kebijakan dalam promosi jabatan belum dilakukan secara transparan dan sesuai dengan aturan hukum yang berlaku, karena orang-orang yang diangkat dan dipilih merupakan orang-orang terdekat para penguasa, karena dalam proses rekrutmen secara tertutup, sebab karena mereka yang dipilih dan diangkat diberikan undangan khusus dan pegawai lain tidak mengetahuinya, sehingga menjadi bahan pembicaraan oleh para pegawai senior yang sebenarnya sudah memenuhi syarat untuk ikut tes jika hal itu dilakukan secara transparan dan keterbukaan dalam merekrut.

B. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Kebijakan dalam Promosi Jabatan Pegawai di Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) pada Kementerian Kehakiman di Timor Leste.

1. Faktor yang menjadi Pendukung Implementasi Kebijakan Dalam Promosi Jabatan Pegawai Pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*).

Sesuai dari hasil penelitian dan pengamatan yang peneliti peroleh di lapangan melalui wawancara dan observasi, berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan dalam promosi jabatan pada direktorat nasional ketenagakerjaan (*Human*

Resource). Ada beberapa faktor-faktor pendukung sehingga dapat terlaksananya proses promosi jabatan.

Berkaitan dengan hal ini peneliti melakukan wawancara dengan ibu Direktur Jenderal (*Director Geral/DG*), pada tanggal 2 bulan Desember 2021, jam 09.15 WTL, di ruang kerjanya saat diwawancara menuturkan bahwa;

Sesuai dengan keadaan yang sebenarnya di tempat kerja kami, saya sebagai pimpinan melihat bahwa sarana dan prasarana pendukung terutama computer, Printer, meja kerja sudah cukup tersedia, namun masih ada kekurangan tetapi itu dapat kami atas, saya sebagai pemimpin tentu tidak tinggal diam, karena setiap tahun kita tetap mengalokasikan anggaran untuk membenahi kekurangan yang ada, sehingga dapat memfasilitasi para pegawai untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan semaksimal mungkin agar sesuai dengan tujuan dan harapan kita semua, disatu sisi kita menuntut supaya semua pegawai menunjukkan prestasi kerja tetapi tidak didukung oleh fasilitas, maka harapan kita menjadi sirna. Hanya sekarang dengan sedikit fasilitas yang ada tetapi dimanfaatkan secara baik dan benar tentunya. (sumber: Directora Geral dos Recursos Humanos “DGRH”) ibu Madalena Guterres Correia, pada tanggal 2 bulan Desember 2021).

Hal senada disampaikan juga oleh ibu kepala bagian Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia; (*Chefi Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos*), memberikan pandangan saat peneliti melakukan wawancara di ruang kerjanya pada tanggal 2 bulan Desember 2021, jam 16.10 WTL, menjelaskan bahwa;

Menurut saya bahwa sarana dan prasarana yang ada pada direktorat ini sebenarnya sudah cukup, hanya sekarang bagaimana mengfunksikannya, karena selama ini saya melakukan inventaris atau penambahan semua

barang-barang yang ada tentu masih banyak yang layak pake, terutama yang berkaitan dengan informatika (Computer), meja, kursi, lemari file, secara kuantitas memang tidak mencukupinya, karena setiap tahun kita terus melakukan pengadaan pegawai, serta fasilitas yang sudah cukup lama, kita sebenarnya sudah mau diadakan pelelangan barang, namun proses sangat lama. Maka untuk pembelian barang barupun terlaksana, dokumen pelelangan sudah di proses mudah-mudahan dalam waktu dekat sesegera mungkin dilaksanakan pelelangan, sehingga kita juga bisa mengadakan barang baru untuk menggantikan barang lama, dan membeli barang tambahan, agar semua pegawai dapat memakainya dengan sebaik mungkin agar pelayanan menjadi lebih efektif dan efisien. (sumber: kepala bagian Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia; (*Chefi Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos*), ibu Maria Belo, pada tanggal 2 bulan Desember 2021).

Namun ditempat yang berbeda peneliti melakukan wawancara dengan bapak Kepala bagian Departemen Administrasi Dukungan Database Sumber Daya Manusia (*Chefi Departamento da Administração de Apoio de Base de Dados dos Recursos Humanos*), pada tanggal 2 bulan Desember 2021, jam 14.05, di ruang kerjanya beliau memaparkan bahwa;

Saya melihat bahwa sarana dan prasarana yang kita miliki sebenarnya sudah jauh dari kata cukup jika kita kalkulasikan dengan jumlah pegawai yang ada, dimana kita memiliki 27 Komputer, 10 Laptop, 9 Printer, 1 foto kopi besar Xerox, 28 meja, kursi 30. Melihat jumlah sarana yang ada sebenarnya sudah cukup kita dalam melakukan pekerjaan, namun perlu saya utarakan bahwa kedepan tentu harus melakukan pengadaan barang baru dan disesuaikan dengan jumlah pegawai yang ada, agar semua pegawai dapat fasilitas, sehingga menjalankan tugasnya dengan sebaik mungkin sehingga tidak mengalami kendala apa pun itulah yang menjadi harapan kami semua agar institusi ini bisa berjalan dengan baik, pertanggungjawaban kami kepada Institusi ini adalah melayani dengan profesional dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku tanpa pengecualian hanya apabila ada agngguan teknis, kami harus bertanggungjawab kepada dokumen dan fasilitas yang kami terima jangan sampai hilang atau terjejer pada dokumen lain. (sumber: kepala bagian Departemen Administrasi Dukungan Database Sumber Daya Manusia (*Chefi Departamento da Administração de Apoio de Base de Dados dos Recursos Humanos*) Bapak Pinso Viera Amado, pada tanggal 2 bulan Desember 2021).

Mengacu pada penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kuantitas sarana dan prasarana yang ada sudah cukup untuk digunakan oleh para pegawai, namun karena ada fasilitas tertentu yang memengaruhi kondisinya ada yang tidak bisa digunakan, namun karena belum ada pengantinya, sehingga masih tetap digunakan untuk menjalankan tugas sehari-hari sehingga dari penjelasan di atas memberikan gambaran bahwa fasilitas merupakan hal yang paling penting untuk menunjang aktivitas sehari-hari agar keefektifan menunjukkan keberhasilan dari segi tercapainya sasaran yang telah ditetapkan agar pelayanan makin trampil.

Sesuai dengan hasil penelitian melalui wawancara dan observasi lapangan, selain sarana dan prasarana yang digunakan, tetapi ada juga faktor lain (*legal standing*) yang peneliti anggap sebagai faktor pendukung dalam pelaksanaan promosi jabatan, faktor pendukung tersebut antara lain :

1. Undang-undang kepegawaian no. 25 tahun 2016, tanggal 16 juni 2016 (*estatutu funsaun publika*) yang telah direvisi dengan undang-undang no. 5 tahun 2019, 15 juli 2018. Pada pasal 25 pengangkatan pada jabatan kerja (*nomeasaun em comisaun de servico*) pengangkatan pada jabatan tertentu merupakan pilihan untuk menduduki jabatan direktur dan kepala bagian adalah berdasarkan pada kompetensi dan menghargai semua ketentuan yang berlaku sebagaimana yang dituangkan dalam peraturan perUndang-Undangan. (*a nomeasaun em*

comissaun de servico e aplicavel ao exercicio de cargos de diresaun e chefia e de livre escolha da entidade competente, respeitados os requisitos constantes da descrição de função definidas pelos regime de carreiras e cargos de direcção e chefia da administração publica).

2. Peraturan pemerintah no. 25 tahun 2016, tentang pengaturan karier dan jabatan kepemimpinan dalam administrasi publik (*regime das carreiras e dos cargos de direcção e chefia da administrasaun publika*).
3. Peraturan menteri no. 48 tahun 2016 tentang dibentuknya Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) beserta struktur organisasinya, hal ini sebagai dasar bagi terlaksananya pengangkatan para pejabat untuk mengisi struktur yang ada.
4. Ketersediaan pegawai yang memiliki pengalaman dan pengetahuan yang cukup untuk menduduki jabatan yang ada.
5. Para pejabat yang dipromosikan memiliki kemampuan dan skill yang di miliki agar dapat menjalankan tugas yang diberikannya.
6. Para pejabat memiliki komitmen yang baik dalam menjalankan tugas.
7. Kemampuan membangun komunikasi yang baik di antara para pejabat, sehingga dapat memudahkan pekerjaanya.
8. Visi dan misi direktorat nasional ketenagakerjaan (*Human Resource*) sebagai sasaran pendukung dalam pelaksanaan tugas di Direktorat Nasional Sumber Daya Manusia, yang disingkat DNRH, adalah layanan administrasi langsung Negara, yang bertanggung jawab atas

pengelolaan sumber daya manusia, layanan protokol dan hubungan masyarakat Kementerian Kehakiman.

2. Faktor yang menjadi Penghambat Implementasi Kebijakan Dalam Promosi Jabatan Pegawai Pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*).

Berkaitan dengan faktor penghambat di atas peneliti mencoba melakukan wawancara dengan ibu Selaku Direktur Jenderal (*Director Geral/DG*), pada tanggal 2 bulan Desember 2021, jam 09.15 WTL, di ruang kerjanya saat diwawancara menuturkan bahwa;

Menurut saya proses promosi jabatan yang telah dilaksanakan di Kementrian kita, secara kuantitas memang sudah memenuhi kebutuhan Institusi, karena semua struktur yang ada di Kementrian ini telah terisi semua, namun pelaksanaannya memunculkan banyak pertanyaan, karena proses tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan indikasi politik karena mereka yang diangkat itu satu warna partai seharusnya dilihat dari segi kapasitas/kemampuan agar bisa meningkatkan pelayanan yang baik di institusi ini. Jadi menurut saya ini juga dianggap sebagai hambatan karena orang-orang yang diangkat kita tidak mengetahui persis sejauhmana kemampuan yang dimiliki oleh para pejabat yang baru, karena tidak melalui tes kompetensi. (sumber: Directora Geral dos Recursos Humanos “DGRH”) ibu Madalena Guterres Correia, pada tanggal 2 bulan Desember 2021).

Sebagaimana penjelasan oleh Bapak selaku kepala bagian Departemen Administrasi Dukungan Database Sumber Daya Manusia (*Chefi Departamento da Administração de Apoio de Base de Dados dos Recursos Humanos*) saat diwawancarai di ruang kerjanya pada tanggal 2 bulan Desember 2021, jam 14.05 WTL, menyatakan bahwa;

Menurut saya, salah satu tantangan kedepan adalah bagaimana bekerja bersama agar menghindari hambatan yang muncul, karena proses promosi jabatan tidak melalui proses normal seperti yang diamankan oleh undang-undang kepegawaian, dimana para pegawai yang akan menjabat diberikan undangan khusus untuk mengikuti tes yang diselenggarakan oleh atasan melalui penasehat atau *team panel* yang ada, dimana mereka sendiri tidak mengetahui baik para kandidat pejabat mana yang memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaannya, serta kurang jeli menempatkan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan atau *background education*, hal ini juga menjadi hambatan, karena pejabat yang diangkat tidak memahami baik pekerjaannya tentu kedepan pekerjaannya tidak berjalan sesuai dengan harapan, lalu siapa yang disalahkan, tentu para pengambil kebijakan. (sumber: kepala bagian Departemen Administrasi Dukungan Database Sumber Daya Manusia (*Chefi Departamento da Administração de Apoio de Base de Dados dos Recursos Humanos*) Bapak Pinso Viera Amado, pada tanggal 2 bulan Desember 2021).

Hal senada yang disampaikan oleh Bapak Kepala Bagian Departemen Pelayanan Protokol dan Urusan Publik (*Chefe do Departamento dos Serviços Protocolares e Relação Pública*), saat di wawancarainya di tempat kerja, pada tanggal 2 bulan Desember 2021, jam 15.05 WTL, beliau menuturkan bahwa;

Menurut pandangan saya bahwa yang menjadi faktor penghambat adalah kurang disiplin dalam menjalankan tugas sehari-hari, pada hal kita digaji oleh pemerintah agar kita bekerja tetapi ternyata masih ada pegawai yang tidak menghiraukan, terutama para pejabat yang baru dilantik selama ini kita semua mengetahuinya ada diantara mereka kurang serius dalam menjalankan tugas tapi toh akhirnya ikut dipromosikan. Jadi pegawai yang lain rajin dan tidak diikutsertakan dalam proses ini maka mereka mulai merasa ada yang tidak beres, biar ajah kita juga kerja ia santai-santai saja. (sumber: Kepala Bagian Departemen Pelayanan Protokol dan Urusan Publik (*Chefe do Departamento dos Serviços Protocolares e Relação Pública*), Bapak Gaspar Benevides, pada tanggal 2 bulan Desember 2021).

Mengacu pada pemahaman diatas dapat disimpulkan bahwa yang menjadi faktor penghambat adalah proses promosi jabatan yang tidak

berjalan secara transparan, penempatan pegawai tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan (*Background Education*), adanya intervensi politik, sistim birokrasi seperti ini tidak memuaskan dan seharusnya melakukan langkah-langkah terobosan untuk memperbaiki kekurangan itu, dan juga ada pegawai yang kurang disiplin dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

Dipihak lain, sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan melalui wawancara dan observasi, selain hasil wawancara tetapi peneliti juga mengamati bahwa selain faktor penghambat yang dikemukakan di atas ada juga faktor lain yang turut menghambat dapat peneliti kemukan sebagai berikut :

1. Pengangkatan para pejabat lebih didasarkan pilihan atasan dan tidak berdasarkan pada profesionalitas pegawai.
2. Pelaksanaan promosi para pejabat yang dilakukan ada intervensi politik.
3. Kurangnya koordinasi antara pemimpin dan bawahan dalam melakukan promosi jabatan pegawai.
4. Tidak adanya standar operasional yang jelas mengenai proses pengangkatan pegawai.
5. Tidak adanya keterbukaan dalam proses promosi jabatan, sehingga menimbulkan masalah diantara para pegawai.

6. Pegawai senior dan berpengalaman tidak diprioritaskan untuk serta dalam proses promosi jabatan.
7. Belum adanya penjabaran tugas dan fungsi yang jelas (*job description*), sehingga ada departemen yang pekerjaannya tumpang tindih.
8. Kerjasama antara departemen kurang terjalin dengan baik.
9. Belum dibuatnya peraturan internal yang dapat mengatur pelaksanaan tugas sehari-hari.

C. Strategi untuk Mengatasi Hambatan Implementasi Kebijakan dalam Promosi Jabatan Pegawai pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) Kementerian Kehakiman di Timor Leste

Analisis SWOT (*Strength, Opportunities, Weakness, Threats*) merupakan sebuah metode yang dapat digunakan peneliti untuk menganalisa situasi aktual yang terjadi di lapangan dengan menggunakan strategi yang tepat, sehingga dapat memahami faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan dalam promosi jabatan pada pegawai. Oleh karena itu peneliti menggunakan analisis SWOT sebagai alat bantu dalam menentukan strategi yang tepat berkaitan dengan promosi jabatan pegawai pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*).

Penetapan secara internal yakni Kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weakness*) sedangkan secara eksternal adalah Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) sebagaimana dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kekuatan (*Strength*)

Berdasarkan identifikasi faktor-faktor pendukung dalam promosi jabatan pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*), terutama faktor pendukung yang bersumber dari internal pada Badan Kepegawaian Negara merupakan kekuatan-kekuatan (*Strength*) dalam rangka pelaksanaan promosi jabatan pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*), antara lain sebagai berikut:

- a. Ketersediaan pegawai yang memiliki pengalaman dan pengetahuan yang cukup untuk menduduki jabatan yang ada, pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*).
- b. Para pejabat yang dipromosikan memiliki kemampuan dan skill yang dimiliki agar dapat menjalankan tugas dengan baik.
- c. Para pejabat memiliki komitmen yang baik dalam menjalankan tugas.
- d. Kemampuan membangun komunikasi yang baik diantara para pejabat, sehingga dapat memudahkan pekerjaanya.

- e. Visi dan Misi Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) sebagai layanan administrasi langsung Negara, yang bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya manusia, layanan protokol dan hubungan masyarakat Kementerian Kehakiman.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Faktor internal sebagai kekuatan, tetapi disisi lain faktor internal juga sebagai penghambat dalam kaitannya dengan promosi jabatan pegawai pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*). Maka sesuai dengan identifikasi faktor-faktor penghambat internal dari Badan Kepegawaian Negara dalam rangka pelaksanaan promosi jabatan pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*), sehingga yang menjadi kelemahan dalam pelaksanaan promosi jabatan adalah sebagai berikut:

- a. Pelaksanaan promosi para pejabat yang dilakukan adanya intervensi politik.
- b. Kurangnya koordinasi antara pemimpin dan bawahan dalam melakukan promosi jabatan pegawai.
- c. Tidak ada standar operasional yang jelas mengenai proses pengangkatan pegawai.
- d. Tidak adanya keterbukaan dalam proses promosi jabatan, sehingga menimbulkan masalah diantara para pegawai.

- e. Pegawai senior dan yang berpengalaman tidak diprioritaskan untuk serta dalam proses promosi jabatan.
- f. Belum adanya penjabaran tugas dan fungsi yang jelas (*job discription*), sehingga departemen yang berkerjanya tumpang tindih.
- g. Pengangkatan para pejabat lebih didasarkan pilihan atasan dan tidak berdasarkan pada profesionalitas (*merit selection*) pegawai.
- h. Kerjasama antara departemen kurang terjalin dengan baik.
- i. Belum dibuatnya peraturan internal yang dapat mengatur pelaksanaan tugas sehari-hari.

3. Peluang (*Opportunities*)

Mengacu pada identifikasi faktor-faktor pendukung dalam proses promosi jabatan yang berasal dari internal, namun ada juga faktor-faktor eksternal yang dianggap sebagai peluang yang ikut mendukung dalam proses pelaksanaan promosi jabatan pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan/ *Human Resource* adalah sebagai berikut:

- a. Undang- undang kepegawaian no. 25 tahun 2016, tanggal 16 juni 2016 (*estatutu funsaun publika*) yang telah direvisi dengan undang-undang no. 5 tahun 2019, 15 juli 2018. Pada pasal 25 pengangkatan pada jabatan kerja (*nomeasaun em comisaun de servico*) pangangkatan pada jabatan tertentu merupakan pilihan untuk menduduki jabatan direktur dan kepala bagian adalah berdasarkan

pada kompetensi dan menghargai semua ketentuan yang berlaku sebagaimana yang dituangkan dalam peraturan perUndang-Undangan. (*a nomeasaun em comissaun de servico e aplicavel ao exercicio de cargos de diresaun e chefia e de livre escolha da entidade competente, respeitados os requisitos constantes da descrição de função defenidas pelos regime de carreiras e cargos de direccão e chefia da administração publica*).

- b. Peraturan pemerintah no. 25 tahun 2016, tentang pengaturan karier dan jabatan kepemimpinan dalam administrasi publika (*regime das carreiras e dos cargos de direcção e chefia da administrasaun publik*).
- c. Peraturan menteri no. 48 tahun 2016 tentang dibentuknya Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) beserta struktur organisasinya, hal ini sebagai dasar bagi terlaksananya pengangkatan para pejabat untuk mengisi struktur yang ada.
- d. Adanya pengawasan langsung oleh Badan Kepegawaian Negara untuk terus mengawal proses Promosi Jabatan, sehingga tidak terjadi kecurangan dalam penempatan pegawai.
- e. Adanya pelatihan dan pengembangan yang dilakukan terus menerus agar para pejabat yang telah dipromosikan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

4. Ancaman (*Threats*)

Mengacu pada identifikasi faktor-faktor penghambat dalam pelaksanaan Promosi Jabatan Pegawai pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*), namun ada juga faktor eksternal yang menjadi ancaman dan dapat berdampak pada kesenjangan antara para pegawai yang ada.

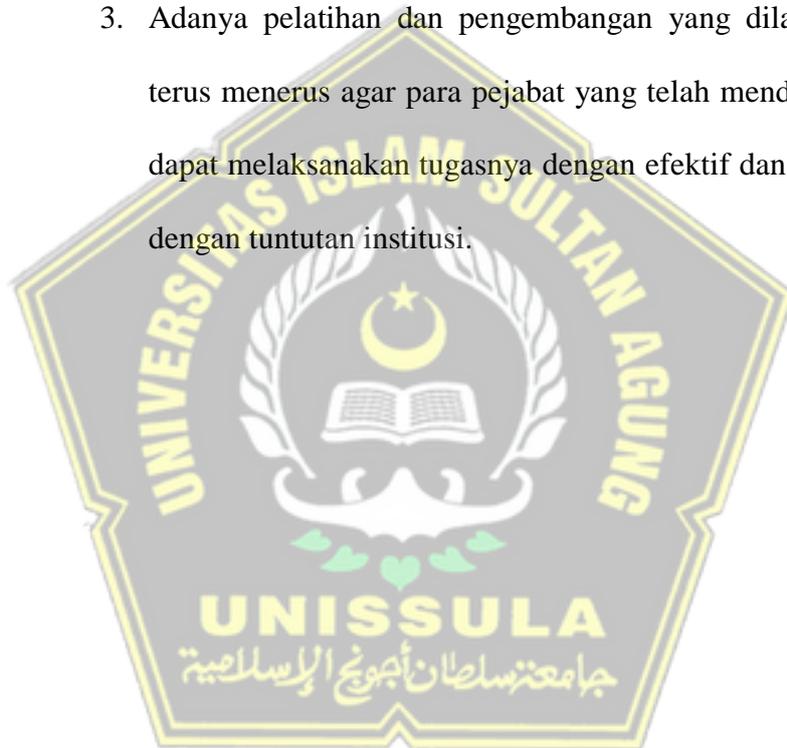
- a. Belum melakukan prioritas bagi para pegawai yang sudah lama bekerja.
- b. Proses perekrutan pada promosi jabatan tidak dilakukan secara terbuka.
- c. Masih terlalu kuatnya intervensi politik dalam proses perekrutan pada promosi jabatan.
- d. Belum melibatkan Badan Kepegawaian Negara dalam proses perekrutan promosi jabatan.
- e. Kurangnya koordinasi yang baik antara para pejabat dalam rangka proses perekrutan pada promosi jabatan.

Berdasarkan identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal di atas dapat menghasilkan enam (6) isu strategis yang dapat digunakan dalam implementasi kebijakan dalam promosi jabatan pegawai pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*), pada Kementerian Kehakiman di Timor Leste, Strategis tersebut adalah sebagai berikut :

1. Para pejabat yang di promosikan memiliki kemampuan dan skill yang dimiliki agar dapat menjalankan tugas dengan baik.
2. Menggunakan system teknologi untuk menjamin transparansi dalam proses rekrutmen pada promosi jabatan, sehingga tidak terjadi praktek kecurangan atau diskriminatif.
3. Menyediakan sarana dan prasarana sebagai fasilitas pendukung dalam melaksanakan tugas, guna mengembangkan institusi secara lebih efektif, efisien dan efikas.
4. Peningkatan koordinasi antara institusi yang bersangkutan dengan Komisi CAC/KAK (*Comissão Anti Corupção*) agar sistem pengawasan dapat berjalan secara transparan.
5. Memberikan sanksi atau hukuman serta motivasi kepada para aparat/pegawai yang menyalahgunakan wewenang.
6. Adanya pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara terus menerus agar para pejabat yang telah menduduki jabatan dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif dan efisien.

Mengacu pada pemaparan diatas, maka strategi implementasi kebijakan dalam promosi jabatan pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) pada Kementrian Kehakiman di Timor-Leste, sehingga dapat diformulasikan melalui strategi yang dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT. Strategi dimaksud sebagai berikut :

1. Para pejabat yang dipromosikan harus memiliki kemampuan dan skill yang kuat agar dapat menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik secara maksimal.
2. Menyediakan sarana dan prasana sebagai fasilitas pendukung dalam melaksanakan tugas, guna mengembangkan institusi secara efektif dan efisien sesuai dengan misi organisasi.
3. Adanya pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara terus menerus agar para pejabat yang telah menduduki jabatan dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif dan efisien sesuai dengan tuntutan institusi.



BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan kesimpulan yang dapat diambil pada hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*), adalah sebagai berikut :

1. Implementasi kebijakan dalam promosi jabatan yang telah dilakukan pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*), belum berjalan dengan baik, sebagaimana yang diamanatkan oleh peraturan pemerintah, karena proses promosi jabatan masih dipengaruhi oleh faktor politik dan system familialis, sehingga menyebabkan kesenjangan antara para pegawai dan pada berakibatnya terhadap kinerja kerja para pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.
2. Faktor-faktor pendukung dan penghambat mengenai implementasi kebijakan dalam promosi jabatan pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) Pada Kementrian Kehakiman di Timor Leste adalah sebagai berikut :
 1. (Faktor pendukung) yaitu:

- a. Undang- undang kepegawaian no. 25 tahun 2016, tanggal 16 juni 2016 (*estatutu funsaun publika*) yang telah direvisi dengan undang-undang no. 5 tahun 2019, 15 juli 2019. Pada pasal 25 pengangkatan pada jabatan kerja (*nomeaçãõ em comiçãõ de serviço*) pengangkatan pada jabatan tertentu merupakan pilihan untuk menduduki jabatan direktur dan kepala bagian adalah berdasarkan pada kompetensi dan menghargai semua ketentuan yang berlaku sebagaimana yang dituangkan dalam peraturan perUndang-Undangan. (*a nomeasaun em comissaun de servico e aplicavel ao exercicio de cargos de diresaun e chefia e de livre escolha da entidade competente, respeitados os requisites constantes da descrição de função defenidas pelos regime de carreiras e cargos de direccãõ e chefia da administração publica*).
- b. Peraturan pemerintah no. 25 tahun 2016, tentang pengaturan karier dan jabatan kepemimpinan dalam administrasi publika (*regime das carreiras e dos cargos de direcção e chefia da administrasaun pública*).
- c. Peraturan menteri no. 48 tahun 2016 tentang dibentuknya Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) beserta struktur organisasinya, hal ini sebagai dasar bagi

terlaksananya pengangkatan para pejabat untuk mengisi struktur yang ada.

d. Adanya pengawasan langsung oleh Badan Kepegawaian Negara untuk terus mengawal proses Promosi Jabatan, sehingga tidak terjadi kecurangan dalam penempatan pegawai.

e. Adanya pelatihan dan pengembangan pengetahuan yang dilakukan terus menerus agar para pejabat yang telah dipromosikan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan efisien.

2. (Faktor penghambat) yaitu:

a. Adanya belum melakukan prioritas bagi para pegawai yang sudah lama bekerja atau mengabdikan.

b. Adanya proses perekrutan pada promosi jabatan tidak dilakukan secara terbuka.

c. Masih terlalu kuatnya intervensi politik dalam proses perekrutan pada promosi jabatan.

d. Belum melibatkan Badan Kepegawaian Negara dalam proses perekrutan promosi jabatan pada pegawai.

e. Kurang adanya koordinasi yang baik antara para pejabat dalam rangka proses perekrutan pada promosi jabatan pegawai.

3. Strategis yang dilakukan mengenai Implementasi Kebijakan Dalam Promosi Jabatan Pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) pada Kementerian Kehakiman di Timor Leste). Ditentukan berdasarkan pada analisis SWOT. Setelah melakukan penyaringan ada tiga (3) isu strategis, yang dianggap oleh penulis adalah sangat strategis berdasarkan analisis SWOT, yaitu sebagai berikut :

1. Para pejabat yang dipromosikan harus memiliki kemampuan dan *skills* agar dapat menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik dan semaksimal mungkin.
2. Menyediakan sarana dan prasarana sebagai fasilitas pendukung dalam melaksanakan tugas, guna mengembangkan institusi secara efektif dan efisien.
3. Adanya pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara terus menerus agar para pejabat yang telah menduduki jabatan dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif dan efisien.

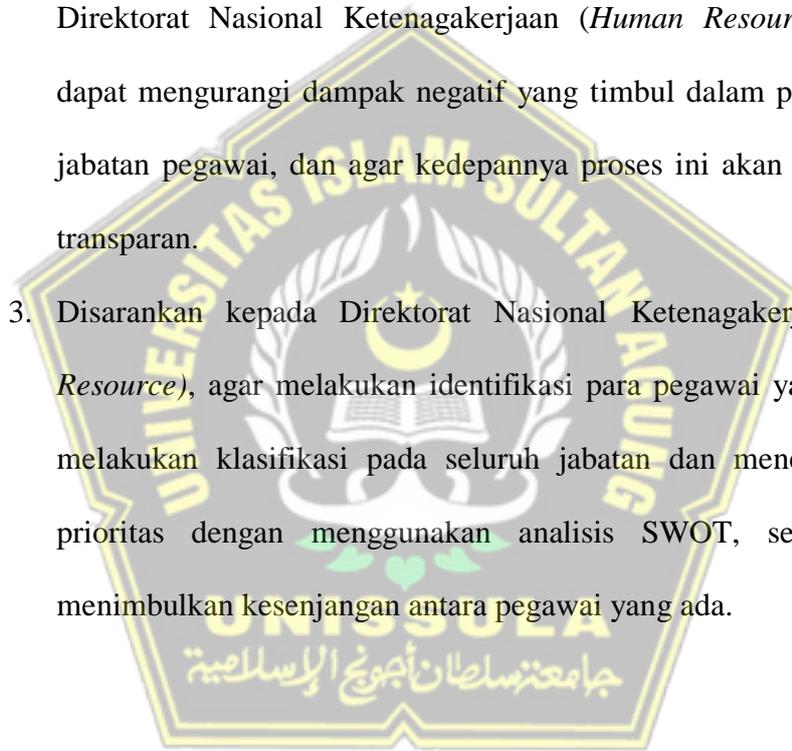
B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti ingin menyampaikan saran sebagai berikut :

1. Menyarankan kepada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) agar dalam melakukan promosi jabatan perlu dilakukan secara transparan dengan memberikan kesempatan agar semua pegawai yang memenuhi syarat dapat ikut ambil bagian dalam promosi

jabatan, sehingga tidak menimbulkan kesenjangan antara para pegawai yang lain.

2. Menyarankan kepada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*) perlu memaksimalkan faktor pendukung serta mencari jalan keluar dengan mengantisipasi faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan dalam promosi jabatan pegawai pada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*), sehingga dapat mengurangi dampak negatif yang timbul dalam proses promosi jabatan pegawai, dan agar kedepannya proses ini akan menjadi lebih transparan.
3. Disarankan kepada Direktorat Nasional Ketenagakerjaan (*Human Resource*), agar melakukan identifikasi para pegawai yang ada, serta melakukan klasifikasi pada seluruh jabatan dan menetapkan skala prioritas dengan menggunakan analisis SWOT, sehingga tidak menimbulkan kesenjangan antara pegawai yang ada.



DAFTAR PUSTAKA

A. Al Qur'an

At-Taubah ayat 105

B. Buku

Abidin, Zainal Said, 2012. *Kebijakan Publik. (Edisi ke dua)*. Jakarta: Salemba Humanika.

Agustino, Leo. 2012. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: CV. Alfabeta Bandung.

Danny Albert Tilon, “*Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Restoran*.”

Edward III, George C. 1980. *Implementing Public Policy*. Washinton DC Congres Conal Quarterly Press.

Esmi Warasih, 2016, *Pranata Hukum Sebuah Telaah Sosiologis*, Semarang: Pustaka Magister.

Gauzali Saydam. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia: suatu pendekatan mikro*, (Jakarta, Djambara.

Hasibuan, Melayu SP, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta, Bumi Aksara

I Komang Ardana, dkk, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu).

Imam Jalaludin Al-Mahaliy, Imam Jalaludin Al-Suyuthi, 1990, “*Tafsir Jalalain berikut Asbabun Nuzul Ayat*” (Sinar Baru, Bandung).

- Manullang, 2006, *Manajemen Personalia*, BPEE, Yogyakarta
- Marnis, Priyono, 2008, *Sumber Daya Manusia* (Surabaya: Zifatama Publisher.
- Meter, Donald Van, and Carl Van Horn, 1975. *The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework*.
- Moleong, Lexy J. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, Riant, 2008, *Public Policy*. Gramedia, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2003, *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) Dalam Rangka Otonomi Daerah Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien Melalui Restrukturisasi dan Pemberayaan*. Bandung: Mandar Maju.
- Subana. 2005. *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sugiyono, 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sujianto. 2008. *Implementasi Kebijakan Publik*. Alaf Riau Pekanbaru.
- Suparyadi, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Andi Offset. Yogyakarta.
- Suwatno, 2001, *Asas-Asas Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung : Penerbit Suci Prese.
- Tangkilisan, Hassan Nogi, 2003, *Evaluasi Kebijakan Publik*. Yogyakarta.

C. Peraturan PerUndang-Undangan

- Lei Estatuto da Função Publico Numero 08/2008* (Undang-Undang Kepegawaian Timor-Leste no 08/2008)
- Konstitusi Negara Republik Demokrasi Timor Leste*, Timor Leste, Tahun, 2002.
- Peraturan Kementrian (Diploma Ministerial)*, No. 25 Tahun 2019, 8 Agustus 2019. Dili, Timor Leste.
- Peraturan Pemerintah tentang Pengembangan Karier dan Jabatan Kepegawaian dalam Administrasi Publik* (Decreto Lei, No 25/2019) (*Regime de Promoção do Pessoal das Carreiras da Administração Pública*), No.1/2019, 24 Januari 2019, Timor Leste.

Undang-Undang Kepegawaian Negara, (Estatutu Funsauun Publika), No. 5 Tahun 2009, 15 Juli 2009, Timor Leste.

D. Jurnal

Gede I Purnawan Adi, Wayan I Bagia, 2016, *Pengaruh Promosi Jabatan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai* e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 4). di akses pada tanggal 11 November 2021.

Paais Maartje, 2014, *Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pt. Pos Indonesia (Persero) Cabang Ambon*, Jurnal Eksekutif Volume 11 No. 1, di akses pada tanggal 12 November 2021.

Prabowo Bastian, 2016, *Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Dan Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan Pt Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)| Vol. 32 No. 1 Maret 2016| administrasibisnisstudentjournal.ub.ac.id, di akses pada tanggal 20 November 2021.

Yoman Mesina, et. el., 2016, *kualitas sumber daya aparatur dalam mencapai tujuan pembangunan di Distrik Yamo, Kabupaten Puncak Jaya Provinsi Papua* Jurnal administrasi publik, no.03 vol.040. di akses pada tanggal 11 November 2021

<http://ejournal.unmus.ac.id/index.php/societas> Volume 5 No 01 Tahun 2016, hal 1-11, tanggal diakses 25 November 2021.

<https://ngobrolinhukum.wordpress.com/2014/08/09/data-sekunder-dalam-penelitian-hukum-normatif/>, tanggal diakses 25 November 2020.

Rahayu Suharni, 2017, *Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Garuda Metalindo*, Jurnal Kreatif : Pemasaran, Sumberdaya Manusia dan Keuangan, Vol. 5, No.1, di akses pada tanggal 12 November 2021.

RitongaA frida Hayati, 2015, *Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Herfinta Farm & Plant Kantor Cabang Medan*,

Jurnal Ilmu Administrasi Publik 3 (2) : 112-125, di akses pada tanggal 12 November 2021.

