

**STRATEGI PENINGKATAN SUMBER DAYA APARATUR
DI BIRO HUKUM SEKRETARIAT DAERAH
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

TESIS

OLEH:

CAHYANINGSIH

151102792



MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

2017

**STRATEGI PENINGKATAN SUMBER DAYA APARATUR
DI BIRO HUKUM SEKRETARIAT DAERAH
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
dalam mencapai derajat sarjana S2/gelar Magister
pada Program Magister Manajemen STIE WIDYA WIWAHA



Diajukan oleh:
CAHYANINGSIH
151102792

**MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
2017**

PERNYATAAN
STRATEGI PENINGKATAN SUMBER DAYA APARATUR
DI BIRO HUKUM SEKRETARIAT DAERAH
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Cahyaningsih
NIM : 151102792
Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini saya menyatakan dengan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sejauh yang saya ketahui bukan merupakan turunan atau berasal dari tesis yang sudah dipublikasikan dan/atau pernah dipakai untuk mendapatkan kesarjanaan, kecuali bagian yang sumber informasinya dicantumkan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, Maret 2017

Cahyaningsih

TESIS
STRATEGI PENINGKATAN SUMBER DAYA APARATUR
DI BIRO HUKUM SEKRETARIAT DAERAH
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

OLEH:
CAHYANINGSIH
151102792

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji
Pada tanggal : 13 Maret 2017

Dosen Penguji I

Prof. Dr. Abdul Haliem, MBA.Ak

Dosen Pembimbing I

Dosen Penguji II/Dosen Pembimbing II

Dr. Wahyu Widayat, M.Ec

Ir. Muh. Awal Satrio, M.Sc

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memenuhi gelar Magister

Yogyakarta, 2017

Mengetahui,

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA

DIREKTUR

Prof. Dr. Abdul Haliem, MBA.Ak

ABSTRACT

The impact of competition of globalization and the enactment of Law No. 5 of 2014 on State Civil Apparatus, bring about a change in personnel management and development of staff capacity which affects the performance of the apparatus. The Apparatus required to improve the skills, competence and performance in meeting and serving the public interest.

This study aimed to describe the condition of personnel resources in the Legal Secretariat Yogyakarta Special Region and the strategies used to increase personnel resources. With the increase of personnel resources, is expected to achieve optimal performance in local governance, especially in the field of law.

Object of this research is to conduct interviews main source Legal Secretariat in Yogyakarta. Interviews were conducted through the identification of the factors in the SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat), which in turn determines the strategy of increasing personnel resources in the Legal Secretariat Yogyakarta.

In this research produced several strategies to increase of personnel resources, among others, is to optimize the duties and functions of the Legal Bureau, the Bureau of Legal Empowerment of the apparatus to the maximum. Besides, it also optimizing coordination and communication through information technology, utilization of legislation to improve the existence of personnel resources as well as support and commitment to provide compensation.

To ensure the strategy can be done well in achieving organizational goals takes commitment between managers and employees on the implementation of duty in achieving organizational goals

ABSTRAKSI

STRATEGI PENINGKATAN SUMBER DAYA APARATUR DI BIRO HUKUM SEKRETARIAT DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA.

Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta

Dampak persaingan globalisasi dan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, membawa perubahan dalam manajemen kepegawaian serta pengembangan kapasitas pegawai yang berdampak pada kinerja aparatur. Aparatur dituntut untuk meningkatkan kemampuan, kompetensi dan kinerja dalam memenuhi dan melayani kepentingan publik.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana kondisi sumber daya aparatur di Biro Hukum Setda Daerah Istimewa Yogyakarta dan strategi yang digunakan untuk meningkatkan sumber daya aparatur. Dengan peningkatan sumber daya aparatur, diharapkan dapat mencapai kinerja yang optimal dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah khususnya dalam bidang hukum.

Obyek penelitian ini adalah dengan melakukan wawancara sumber utama di Biro Hukum Setda Daerah Istimewa Yogyakarta. Wawancara dilakukan melalui identifikasi faktor-faktor dalam SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), yang selanjutnya menentukan strategi peningkatan sumber daya aparatur di Biro Hukum Setda Daerah Istimewa Yogyakarta.

Dalam penelitian ini dihasilkan beberapa strategi untuk meningkatkan sumber daya aparatur antara lain adalah mengoptimalkan tugas pokok dan fungsi Biro Hukum, Pendayagunaan aparatur Biro Hukum secara maksimal. Disamping itu juga pengoptimalan koordinasi dan komunikasi melalui teknologi dan informasi, pendayagunaan peraturan perundang-undangan untuk meningkatkan eksistensi sumber daya aparatur serta dukungan dan komitmen untuk memberikan kompensasi.

Untuk menjamin strategi dapat terlaksana dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi dibutuhkan komitmen bersama antara pimpinan dan pegawai terhadap pelaksanaan ketugasannya dalam pencapaian tujuan organisasi.

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya sehingga penyusunan Tesis dengan judul “Strategi Peningkatan Sumber Daya Aparatur Di Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta” ini dapat terselesaikan dengan lancar. Maksud dan tujuan penyusunan Tesis ini adalah untuk memenuhi sebagian persyaratan yang diperlukan guna memperoleh derajat Sarjana Strata-2 ((S2) pada Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

Penyusunan Tesis ini dapat terselesaikan berkat bantuan dan dorongan dari berbagai pihak sehingga perkenankanlah pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Ir. Muhammad Awal Satrio, M.Sc selaku Dosen Pembimbing II Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Widya Wiwaha Yogyakarta.
2. Bapak Dr. Wahyu Widayat, M.Ec selaku Dosen Pembimbing I Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Widya Wiwaha Yogyakarta.
3. Bapak Prof. Dr. Abdul Halim, MBA.Ak selaku Direktur Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Widya Wiwaha Yogyakarta
4. Dosen Penguji Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Widya Wiwaha Yogyakarta

5. Dosen dan karyawan/karyawati Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Widya Wiwaha Yogyakarta
6. Teman-teman Angkatan 15.1.A Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Widya Wiwaha Yogyakarta
7. Kepala Biro Hukum, Kepala Bagian dan Kepala Subbagian serta teman-teman di Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta
8. Keluarga besar Bapak Kuswan atas dukungan dan doanya.
9. Semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini.

Saya menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu segala kritik dan saran yang bersifat membangun guna perbaikan tesis ini sangat kami harapkan. Kami berharap agar tesis ini dapat bermanfaat bagi siapa saja agar dapat membuka wawasan pengetahuan.

Yogyakarta, Maret 2017

Cahyaningsih

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRAKSI	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. LATAR BELAKANG	1
B. RUMUSAN MASALAH	9
C. PERTANYAAN PENELITIAN	9
D. TUJUAN PENELITIAN	9
E. MANFAAT PENELITIAN	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
A. LANDASAN PENELITIAN TERDAHULU	10
B. LANDASAN TEORI	11
BAB III METODE PENELITIAN	17
1. JENIS PENELITIAN	18
2. JENIS DATA	19
3. WAKTU DAN LOKASI PENELITIAN	20
4. TEKNIK PENGUMPULAN DATA	20
5. METODE ANALISIS DATA	22

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	27
1. PROFIL BIRO HUKUM	27
2. ANALISIS KEKUATAN, KELEMAHAN, PELUANG DAN ANCAMAN (SWOT) (SWOT) BIRO HUKUM SEKRETARIAT DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA	55
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	 80
A. KESIMPULAN	80
B. SARAN	81
 DAFTAR PUSTAKA	 83
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

1. Tabel 1 Data Narasumber	19
2. Tabel 2 Matrik SWOT	26
3. Tabel 3 Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan.....	50
4. Tabel 4 Jumlah Pegawai Berdasarkan Pendidikan.....	50
5. Tabel 5 Jenis Diklat	51
6. Tabel 6 Realisasi Kinerja Tahun Anggaran 2016.....	54
7. Tabel 7 Nilai Tertimbang	63
8. Tabel 8 Selisih Nilai Tertimbang	65
9. Tabel 9 Matrik Strategi SWOT	69
10. Tabel 10 Matrik Interaksi Antar Indikator	74

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Struktur Organisasi	49
Gambar 2 Peta Posisi Kekuatan dan Peluang Organisasi	66

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era reformasi dan dampak persaingan globalisasi mendorong percepatan perubahan perbaikan kinerja aparatur pemerintah. Aparatur pemerintah dituntut bekerja lebih profesional, bermoral, bersih dan beretika dalam mendukung reformasi birokrasi dan menunjang kelancaran tugas pemerintahan dan pembangunan. Reformasi birokrasi sudah dan sedang berlangsung di semua lini departemen/ lembaga pemerintahan baik di tingkat pusat maupun daerah untuk mencapai tujuan pembangunan nasional.

Dalam menghadapi perubahan dan dampak persaingan globalisasi tidak terlepas dari peran Birokrasi. Saat ini kinerja birokrasi menjadi isu yang sangat strategis karena memiliki dampak yang luas dalam hal ekonomi maupun politik. Dalam hal ekonomi, perbaikan kinerja birokrasi akan dapat memperbaiki kondisi keuangan yang sangat dibutuhkan oleh Bangsa Indonesia agar bisa keluar dari krisis ekonomi yang berkepanjangan, sedangkan dalam hal politik perbaikan kinerja birokrasi pelayanan akan memiliki dampak luas terutama dalam tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Pada saat ini, Aparatur Sipil Negara (ASN) sering mendapat sorotan terhadap kinerjanya, dikarenakan *image* yang tercipta dari pegawai negeri terlanjur buruk, seperti kurang produktif, suka korupsi dan menghamburkan uang negara, rendahnya etos kerja, sering bolos, dan sebagainya. Tingkat kinerja pegawai masih terbilang rendah karena

kebanyakan dari mereka hanya datang, mengisi absen, ngobrol, lalu pulang tanpa memberikan jasa mereka dalam pekerjaan yang dapat mewujudkan tujuan bersama suatu organisasi pemerintah. Melihat berbagai permasalahan yang timbul, maka dibuatlah Undang-Undang baru yaitu Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang melingkupi standar perekrutan yang berbasis merit sistem, peraturan kerja pegawai aparatur negara, hingga sanksi yang diberlakukan jika tidak mentaati Undang-Undang tersebut.

Salah satu paradigma baru Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah berkaitan dengan Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit, yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Manajemen ASN ini meliputi Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

Keluarnya Undang-Undang tersebut diharapkan dapat membawa perubahan dalam manajemen kepegawaian serta pengembangan kapasitas pegawai di Indonesia yang berdampak pada kinerja pegawai ASN yang nantinya akan diukur setiap tahun secara individual dan sistem penggajian yang berdasar pada beban kerja yang diberikan. Alasan lain pembuatan UU ASN ini juga karena di era sekarang kebanyakan birokrasi lebih mengabdikan pada kepentingan politik yang sedang berkuasa, bukan untuk melayani kepentingan publik. Padahal pada hakekatnya birokrasi merupakan abdi negara yang memenuhi dan melayani kepentingan publik.

Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai penyelenggara pemerintahan dihadapkan ke dalam kompleksitas dalam banyak bidang. Salah satu bidang yang dihadapi adalah bidang hukum. Sesuai dengan asas legalitas, penyelenggaraan suatu pemerintahan harus didasarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, pembentukan produk hukum daerah merupakan proses yang sangat penting. Pembentukan produk hukum daerah dilakukan dengan cara mewujudkan sistem hukum daerah yang sesuai dengan sistem hukum nasional.

Perkembangan peraturan perundang-undangan di tingkat pusat yang sangat pesat dan cenderung sering dilakukan perubahan mengakibatkan banyak produk-produk peraturan harus segera ditindaklanjuti dengan dibentuknya Peraturan Daerah. Pembentukan produk hukum daerah berupa Peraturan Daerah merupakan salah satu syarat dalam rangka pembangunan hukum di daerah. Produk hukum daerah ini menjadi landasan bagi pemerintah daerah untuk menjalankan roda pemerintahan dan pembangunan di semua bidang di daerah.

Penyusunan produk hukum daerah harus diprogramkan sesuai dengan kewenangan daerah sehingga dalam pembentukan produk hukum daerah dapat sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan pemerintahan, perencanaan dan pelaksanaan pembangunan. Di samping itu, penyusunan produk hukum daerah harus mengakomodir perkembangan masyarakat dan mampu memberikan manfaat bagi masyarakat agar pelayanan pemerintah daerah kepada masyarakat dapat dirasakan optimal. Penyusunan produk hukum yang didukung oleh cara dan metode yang pasti, baku, dan standar yang mengikat semua lembaga/organisasi/unit

kerja yang berwenang membuat peraturan perundang-undangan daerah serta adanya aparat yang menghasilkan produk hukum daerah yang berhasil guna dan berdaya guna.

Sinkronisasi, harmonisasi dan keselarasan dalam penyusunan produk hukum daerah, perlu dilakukan melalui koordinasi dan asistensi dalam penyusunan produk hukum, baik berupa penyusunan produk hukum daerah baru maupun perubahan produk hukum agar sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Untuk melaksanakan fungsi dalam rangka menyusun kebijakan peraturan perundang-undangan maka dibentuk Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta, berdasarkan Peraturan Daerah Istimewa Nomor 3 Tahun 2015 tentang Kelembagaan Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta tanggal 17 Juni 2015 dan Peraturan Gubernur Nomor 49 Tahun 2015 tentang Rincian Tugas dan Fungsi Sekretariat Daerah tanggal 2 September 2015. Sesuai dengan Peraturan Daerah Istimewa Nomor 3 Tahun 2015 tentang Kelembagaan Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta mempunyai tugas Menyiapkan Bahan Perumusan Kebijakan Peraturan Perundang Undangan, Telaahan Hukum, Pengembangan Hukum, Pengelolaan Dokumentasi hukum, Pengawasan Produk Hukum Kabupaten/Kota, Bantuan Hukum, dan Supremasi Hukum. Sedangkan Struktur Organisasi Biro Hukum terdiri atas:

- a. Bagian Perundang-undangan;
- b. Bagian Pengawasan Produk Hukum Kabupaten/Kota;
- c. Bagian Dokumentasi dan Jaringan Dokumentasi Informasi Hukum; dan

d. Bagian Bantuan dan Layanan Hukum.

Bagian Perundang-undangan mempunyai tugas merumuskan peraturan perundang-undangan, menyusun produk hukum, menyiapkan bahan pelaksanaan pengawasan produk Hukum Daerah, melaksanakan pengkajian dan pengembangan hukum, menelaah, memonitor dan mengevaluasi peraturan perundang-undangan. Bagian Pengawasan Produk Hukum Kabupaten/Kota mempunyai tugas membina dan mengawasi produk hukum Kabupaten/Kota. Bagian Dokumentasi dan Jaringan Dokumentasi Informasi Hukum mempunyai tugas menyusun dan mengolah dokumentasi, sistem jaringan dokumentasi dan informasi hukum, penyebaran produk hukum serta pelaksanaan kegiatan ketatausahaan. Bagian Bantuan dan Layanan Hukum mempunyai tugas menyiapkan bahan pemberian bantuan dan perlindungan hukum serta layanan hukum kepada semua unsur Pemerintah Daerah dalam hubungan kedinasan, penyelesaian sengketa hukum, penegakan supremasi hukum.

Sumber daya aparatur di Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta sejumlah 48 (empat puluh delapan) orang yang didasarkan pada data dari Subbagian Tata Usaha, dimana beberapa orang sebentar lagi akan memasuki usia pensiun sebanyak 5 (lima) orang pada Tahun 2017. Sumber daya aparatur tersebut terdiri dari 15 (orang) orang pejabat struktural dan 33 (tiga puluh tiga) orang pejabat pelaksana (staf). Berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 122 Tahun 2015 tentang Kualifikasi Jabatan Pelaksana pada Lampiran yang menyebutkan bahwa jumlah perkiraan kebutuhan pegawai adalah sebanyak 55 (lima puluh lima) jabatan pelaksana. Jadi ada kekurangan pegawai sebanyak kurang lebih 22 (dua puluh dua) orang atau 40% . Disamping itu beban kerja dan kemampuan sumber daya aparatur yang belum optimal. Dari 48 orang pegawai, yang

menempuh pendidikan S2 hanya 5 orang (10%). Untuk mendukung kinerja Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai organisasi pemerintahan daerah yang mempunyai kewajiban dalam penyusunan kebijakan peraturan perundangan pemerintah daerah, maka ketersediaan sumber daya aparatur yang berkualitas, kompeten, terampil dan professional mutlak diperlukan.

Permasalahan yang dialami oleh Biro Hukum yakni kapasitas dan kemampuan sumber daya aparatur masih terbatas dan harus menyesuaikan dengan kondisi lingkungan yang ada. Perubahan Perundang-undangan ditingkat Pusat yang sangat dinamis, berpengaruh terhadap penyusunan dan pengawasan produk hukum daerah karena mengakibatkan perubahan arah kebijakan Pusat dan Daerah. Disamping itu perkembangan teknologi informasi yang semakin pesat, menuntut Biro Hukum harus melakukan penyesuaian-penyesuaian untuk meningkatkan pelayanan publiknya.

Dalam rangka untuk meningkatkan pelayanan publiknya, Biro Hukum Setda Daerah Istimewa Yogyakarta dituntut untuk meningkatkan sumber daya aparatur yang ada. Peningkatan kualitas sumber daya aparatur dapat dilakukan melalui strategi pengembangan Sumber Daya Manusia. Strategi pengembangan sumber daya manusia dapat dilaksanakan melalui identifikasi faktor-faktor internal yang ada di Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta dan identifikasi faktor-faktor eksternal yang mempunyai pengaruh terhadap organisasi Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.

Proses perumusan dan pengambilan keputusan untuk meningkatkan sumber daya aparatur yaitu berupa pengembangan sumber daya manusia melalui analisis faktor-faktor

internal berupa kekuatan, kelemahan, dan analisis faktor-faktor eksternal berupa peluang dan ancaman sesuai dengan kondisi yang terjadi di Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta. Analisis yang digunakan adalah menggunakan analisis SWOT-4K (Analisis *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, *Threat* – 4 Kuadran).

Analisis SWOT adalah suatu analisis yang mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, maka perlu dilakukan penelitian mengenai sumber daya aparatur dan strategi yang dilakukan dalam rangka peningkatan sumber daya aparatur di Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Sumber Daya Aparatur di Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta belum sesuai dengan yang diharapkan

C. Pertanyaan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dan perumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini terdapat beberapa pertanyaan penelitian yang akan dibahas secara lebih mendalam, yaitu:

1. Bagaimana kondisi sumber daya aparatur di Biro Hukum Setda Daerah Istimewa Yogyakarta?

2. Bagaimana strategi peningkatan sumber daya aparatur yang dilakukan Biro Hukum Setda Daerah Istimewa Yogyakarta?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kondisi sumber daya aparatur yang ada dan strategi yang dilakukan untuk meningkatkan sumber daya aparatur pada Biro Hukum Setda Daerah Istimewa Yogyakarta.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Pemerintah Daerah

Memberikan alternatif rekomendasi upaya peningkatan sumber daya aparatur Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Bagi Masyarakat

Menambah wawasan tentang bagaimana strategi dalam meningkatkan sumber daya Aparatur.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Penelitian Terdahulu

1. Herman Ramahi, 2014, Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan, Thesis Program Magister STIE Widya Wiwaha Yogyakarta. Dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan, telah dilakukan identifikasi pada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Berdasarkan hasil penyajian data dan analisis data, maka diperoleh kesimpulan bahwa tingkat kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan cukup tinggi akan tetapi perlu lebih diperhatikan berkaitan dengan aspek kelembagaan, yang mengacu pada kelemahan struktur kelembagaan terkait dengan fungsi yang harus diselenggarakan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan. Strategi pengembangan SDM yang dilakukan antara lain adalah peningkatan eksistensi PNS, peningkatan kesejahteraan, peningkatan kerjasama antar bidang dan lintas instansi, membangun komitmen dan visi bersama, pengembangan kapasitas SDM melalui pendidikan dan pelatihan, perencanaan kebutuhan dan penempatan SDM dan pemenuhan kebutuhan norma-norma dan prosedur.
2. Nur Hidayat, 2015, Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta, Thesis Program Magister STIE Widya

Wiwaha. Penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi pengembangan sumber daya manusia di Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta agar dapat mencapai kinerja optimal dengan menjadi penggerak penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi dalam peningkatan produktivitas dan birokrasi perlu ditingkatkan. Selain itu peningkatan produktivitas SDM, peningkatan pelayanan dan kualitas SDM dan strategi diklat merupakan hal positif untuk dilaksanakan secara berkesinambungan.

B. Landasan Teori

1. Sumber Daya Aparatur

Pengertian sumber daya aparatur menurut Badudu dan Sutan dalam Kamus Bahasa Indonesia, adalah terdiri dari sumber yaitu tempat asal dari mana sesuatu datang, daya yaitu usaha untuk meningkatkan kemampuan, sedangkan aparatur yaitu pegawai yang bekerja di pemerintah. Jadi sumber daya aparatur adalah kemampuan yang dimiliki oleh pegawai untuk melakukan sesuatu.

Aparatur adalah Perangkat alat negara pemerintah, para pegawai negeri, Negara, alat kelengkapan negara, terutama meliputi bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan kepegawaian yg mempunyai tanggung jawab melaksanakan roda pemerintahan sehari-hari. Aparatur merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu lembaga pemerintahan disamping faktor lain seperti uang, alat-alat yang berbasis teknologi misalnya komputer dan internet. Oleh karena itu sumber daya

aparatur harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi pemerintahan untuk mewujudkan profesional pegawai dalam melakukan pekerjaan. Setiap aparatur pemerintahan dalam menjalankan kinerjanya, harus selalu dilandasi dengan tanggung jawab, dalam melaksanakan tugasnya agar dapat menciptakan kualitas kinerja yang optimal dan dirasakan manfaatnya oleh masyarakat pada umumnya.

Berkaitan dengan sumber daya aparatur di atas, untuk mewujudkan profesional pegawai, setiap aparatur pemerintahan dalam menjalankan kinerjanya, harus selalu dilandasi dengan tanggung jawab, dalam melaksanakan tugasnya agar dapat menciptakan kualitas kinerja yang optimal dan dirasakan manfaatnya oleh masyarakat pada umumnya. Sebuah lembaga pemerintah tidak lepas dari aparatur sebagai pelaksana penyelenggaraan pemerintahan. Pendayagunaan aparatur pada dasarnya ditujukan untuk meningkatkan kemampuannya dalam menyelenggarakan pembangunan serta melaksanakan tugas pelayanan pemerintahan dengan cara-cara yang dapat meningkatkan hasilguna dan daya guna.

2. Manajemen Sumber Daya Aparatur

Manajemen Sumber Daya Aparatur (MSDA) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Aparatur terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan

pemberhentian. Tujuannya ialah agar organisasi dapat melakukan kebijakan dengan baik dan pegawai mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya.

Manajemen Sumber Daya Aparatur adalah suatu rangkaian kegiatan atau pekerjaan yang diarahkan pada tujuan fasilitas dan perencanaan sistematis kepegawaian dalam organisasi pemerintahan. Manajemen Sumber Daya Aparatur merupakan suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi pemerintah. Unsur Manajemen Sumber Daya Aparatur adalah manusia yang merupakan tenaga kerja. Dengan demikian fokus yang disoroti Manajemen Sumber Daya Aparatur ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif manusia sebagai tenaga kerja meskipun alat-alat yang dimiliki begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimilikinya tidak ada manfaatnya, jika peran aktif tenaga kerja tidak diikutsertakan. Mengatur pegawai/tenaga kerja adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi.

Manajemen Sumber Daya Aparatur adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. Manajemen Sumber Daya Aparatur lebih fokus mengenai pengaturan peranan manusia dalam

mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan (*human resources planning*), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan organisasi dan masyarakat. Jelasnya Manajemen Sumber Daya Aparatur mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan yang telah ditetapkan.

3. Strategi

Menurut David Hunger dan Thomas L. Wheelen, strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi), implementasi strategi dan evaluasi strategi. Secara etimologi strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategos*, yang dapat diterjemahkan sebagai “komandan militer” yang diartikan sebagai cara penggunaan seluruh kekuatan militer untuk memenangkan pertempuran. Strategi manajemen menurut Viethzal Rivai adalah suatu proses atau suatu pendekatan berkenaan dengan tantangan persaingan dan peluang yang dihadapi oleh perusahaan. Namun dalam organisasi pemerintahan strategi dirumuskan dengan pengertian cara untuk mencapai keinginan tertentu untuk menyelesaikan suatu masalah. Dengan demikian terdapat tiga hal yang terkandung dalam strategi, yaitu : kemana yang harus dituju, melalui mana kita menuju tujuan dan bagaimana cara mencapai. Dari berbagai pengertian dan definisi mengenai strategi, secara umum dapat didefinisikan bahwa strategi itu adalah

rencana tentang serangkaian manuver, yang mencakup seluruh elemen yang kasat mata maupun yang tak-kasat mata, untuk menjamin keberhasilan mencapai tujuan..

Adapun proses dan tahapan manajemen strategi menurut David (2011) adalah :

a. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah tahap awal pada manajemen strategi, yang mencakup mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan

b. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah tahap selanjutnya sesudah perumusan strategi yang ditetapkan. Penerapan strategi ini memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan budget, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi

c. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Manajer sangat membutuhkan untuk tahu kapan strategi tertentu tidak bekerja dengan baik; Evaluasi strategi adalah alat utama untuk memperoleh informasi ini. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian atau melakukan proses evaluasi strategi. Dalam penilaian strategi terdapat tiga aktivitas penilaian yang mendasar, yaitu:

Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi sangat diperlukan oleh suatu perusahaan karena strategi yang berhasil untuk saat ini tidak selalu berhasil untuk di masa yang akan datang.

4. Analisis SWOT

Suwarsono (2008) menjelaskan bahwa SWOT adalah alat analisis yang paling sering digunakan dalam membantu mendesain rancang bangun strategi di Indonesia. Di belahan dunia yang lain posisi terpopuler tersebut juga masih dimiliki, sekalipun di sisi lain kritik keras terhadapnya juga sering dan masih terus dilontarkan. Dengan segala variasi yang dimiliki, kesemua model analisis SWOT memiliki karakter sederhana, tidak rumit dalam penerapannya. Perbandingan antara empat komponen dasar (SWOT) dijelaskan dalam skema matriks SWOT. Matriks SWOT terdiri dari 8 sel: 4 sel berisi inventori variabel internal dan lingkungan bisnis (external) dan empat sel lainnya berisi implikasi strategis yang ditimbulkannya. Sel 1 berisi daftar (list) kekuatan (S) perusahaan yang berhasil dibangun oleh manajemen dan Sel 2 berisi daftar kelemahan (W) yang ingin dihilangkan. Oleh karena itu Sel 1 dan 2 secara berturut-turut disebut sel S dan sel W. Sel 3 berisi daftar peluang (O) bisnis yang dimiliki pada masa sekarang dan yang akan datang dan sel 4 berisi daftar ancaman (T) yang sedang dihadapi sekarang dan yang akan datang, oleh karena itu sel 3 dan 4 secara berturut-turut disebut sel O dan sel T. Sel 5 merupakan pilihan strategi yang hendak dipilih oleh manajemen berdasarkan kombinasi kekuatan dan peluang bisnis yang ada pada sel S dan O dan oleh karena itu disebut sebagai sel atau strategi SO.

Strategi pada sel tersebut juga sering disebut sebagai strategi maksi-maksi. Sel 6 adalah strategi yang hendak dipilih oleh manajemen berdasarkan kombinasi kelemahan dan peluang bisnis yang ada pada sel W dan O dan oleh karena itu disebut sel atau strategi WO. Strategi pada sel WO sering juga dinamai sebagai strategi mini-maksi. Sel 7 berisi pilihan strategi yang ditimbulkan oleh kombinasi sel S dan T dan oleh karena itu disebut sel atau strategi ST. Strategi pada sel ST sering juga disebut sebagai strategi maksi-mini. Sel 8 berisi strategi hasil kombinasi sel W dan T dan oleh karena itu disebut sel atau strategi WT. Strategi tersebut sering juga diberi nama sebagai strategi mini-mini. Kombinasi dari matriks SWOT strategi ini yang nantinya akan menentukan rumusan strategi yang akan digunakan oleh perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB III

METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yaitu analisa yang menggambarkan suatu fakta yang terjadi. Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran atau suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Perspektif waktu yang dijangkau dalam penelitian deskriptif, adalah waktu sekarang atau sekurang-kurangnya jangka waktu yang masih terjangkau dalam ingatan responden.

Sementara pendekatan kualitatif merupakan pendekatan yang dilakukan dengan berhubungan langsung pada sumber data yang tidak berbentuk angka atau hitungan melainkan menekankan analisisnya pada penyimpulan deduktif dan induktif dengan menggunakan logika ilmiah. Jika disimpulkan, jenis penelitian deskriptif adalah jenis penelitian yang menggambarkan kejadian atau peristiwa secara runtut terhadap suatu fenomena yang sedang terjadi. Dalam penelitian ini ingin mengetahui tentang bagaimana kondisi sumber daya aparatur dan upaya peningkatan sumber daya aparatur yang dilakukan Biro Hukum Setda Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Jenis Data

Jenis data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu Data Primer dan Data Sekunder.

- a. Data Primer (*primary data*), yaitu objek atau dokumen original yang didapat sendiri oleh peneliti ketika suatu fenomena sedang terjadi. Data primer dalam penelitian ini dapat diperoleh dari data hasil wawancara tentang kondisi sumber daya aparatur dan strategi meningkatkan sumber daya aparatur di Biro Hukum Setda Daerah Istimewa Yogyakarta. Beberapa narasumber adalah pejabat yang memahami masalah kepegawaian dari Biro Hukum. Dalam penelitian ini informasi kami dapat dari 5 (lima) orang terdiri dari 4 (orang) yang merupakan perwakilan dari tiap bagian dan 1 (satu) orang dari unsur kepegawaian.

Tabel 1 Data Narasumber

Narasumber	Jumlah	Instansi
Pejabat Eselon III/IV di Bagian Perundang-undangan	1 orang	Biro Hukum Setda DIY
Pejabat Eselon III/IV di Bagian Pengawasan Produk Hukum Kabupaten/Kota	1 orang	Biro Hukum Setda DIY
Pejabat Eselon III/IV di Bagian Bantuan dan Layanan Hukum	1 orang	Biro Hukum Setda DIY
Pejabat Eselon III/IV di Bagian Dokumentasi dan JDI Hukum	1 orang	Biro Hukum Setda DIY
Staf kepegawaian	1 orang	Biro Hukum Setda DIY
Total	5 orang	

- b. Data sekunder (*secondary data*) yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari Rencana Strategis Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2013-2017 yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti.

3. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian yang penulis teliti mengenai Strategi Peningkatan Sumber Daya Aparatur Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta ini dilakukan di Biro Hukum Setda Daerah Istimewa Yogyakarta, yang beralamat di Komplek Kepatihan Danurejan Yogyakarta. Waktu penelitian ini sekitar 2 (dua) bulan.

Biro Hukum Setda Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai lokasi penelitian, karena Biro Hukum merupakan salah satu SKPD yang berfungsi untuk menyusun bahan kebijakan peraturan perundang-undangan di Daerah Istimewa Yogyakarta, sehingga memerlukan banyak tenaga aparatur dengan kemampuan yang memadai untuk melaksanakan tugasnya.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian proposal ini adalah:

a. Teknik wawancara

Wawancara merupakan pengumpulan data secara lisan, yaitu dengan melakukan percakapan antara pewawancara dengan narasumber. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan perwakilan dari pihak Biro Hukum Setda DIY yang mengerti tentang kepegawaian, sehingga dapat memberikan informasi mengenai permasalahan yang sedang diteliti, agar

dapat mengetahui secara pasti bagaimana kondisi sumber daya aparatur di Biro Hukum Setda Daerah Istimewa Yogyakarta dan strategi untuk peningkatan sumber daya aparatur yang akan dilakukan.

Teknik wawancara yang digunakan yaitu wawancara di mana pewawancara dan narasumber terlibat percakapan dan tatap muka dalam waktu yang telah disepakati. Dalam wawancara ini, narasumber juga diminta untuk mengisi questioner untuk memberikan penilaian terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman terhadap keberadaan sumber daya aparatur di Biro Hukum Setda Daerah Istimewa Yogyakarta.

b. Teknik observasi

Observasi atau penelitian langsung di Biro Hukum Setda Daerah Istimewa Yogyakarta diperlukan agar bisa melihat secara langsung bagaimana kondisi dan apa saja yang terjadi dalam SKPD tersebut. Observasi bisa dilakukan dengan menggunakan rekaman suara, gambar, maupun questioner.

Dalam penelitian ini lebih mengobservasi para aparaturnya, karena aparatur merupakan komponen utama berjalannya suatu organisasi serta inti dari permasalahan yang sedang diteliti, misalnya dengan melihat apakah aparat benar-benar dimotivasi untuk meningkatkan sumber daya aparatur dalam bidang masing-masing dan menerapkannya dalam rangka pelayanan publik. Dengan observasi tersebut diharapkan mendapatkan

gambaran yang jelas tentang sumber daya aparatur dan strategi peningkatan yang dilakukan Biro Hukum Setda Daerah Istimewa Yogyakarta.

c. Teknik dokumentasi

Dokumen terdiri dari dua (2) macam, yaitu:

1) Dokumentasi Pribadi

Dalam penelitian ini, dokumentasi pribadi yang digunakan antara lain catatan pribadi, surat-surat pribadi yang dibuat oleh subyek yang diteliti, dan biografi yang dibuat sendiri oleh informan penelitian.

2) Dokumen Resmi

Dalam penelitian ini, dokumen resmi yang dimaksud seperti Surat Keputusan (SK), surat-surat resmi, peraturan-peraturan, arsip dan sebagainya yang bisa diperoleh dengan mengkopi atas ijin dari pihak terkait. Selain tersebut di atas, adapun penambahan data lain dari jurnal, buku, majalah, foto, media massa dan sebagainya untuk memperjelas dan yang masih terkait serta relevan dengan masalah yang sedang diteliti.

5. Metode Analisis Data

Analisa data pada dasarnya bertujuan untuk menyederhanakan data dalam bentuk yang lebih dipahami. Analisa dalam penelitian ini menggunakan analisis SWOT. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan analisis SWOT kemudian dideskripsikan secara kualitatif. Langkah-langkah analisis SWOT dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Menganalisis faktor internal yaitu kekuatan (Strength) dan Kelemahan (Weakness) Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.
- b. Menganalisis faktor eksternal yaitu Peluang (Opportunity) dan Ancaman (Threats) Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.
- c. Membuat Matrik model dengan mengembangkan 4 (empat) strategi yaitu Kekuatan, Kelemahan, Weakness dan Threats (SWOT)
- d. Membuat matriks faktor internal – faktor eksternal
- e. Membuat matriks strategi
- f. Menentukan strategi peningkatan sumber daya aparatur di Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.

Menurut Suwarsono Muhammad, (2008) bahwa ada beberapa strategi yang diperoleh dari teknis analisis SWOT, sebagai berikut:

- a. Strategi SO dirumuskan dengan pertimbangan bahwa manajemen hendak memanfaatkan kekuatan organisasi dan keunggulan bersaing yang dimiliki untuk mengeksploitasi peluang yang tersedia. Strategi ini bersifat agresif, memacu pertumbuhan organisasi. Oleh karena itu strategi ini juga disebut maks-maksi karena manajemen mencoba menggunakan apa yang serba positif (maksimal) yang dimiliki. Manajemen tentu saja menyukai jika memiliki kesempatan untuk mengimplementasikan strategi ini karena organisasi sedang sehat dan disaat yang sama terdapat peluang yang menjanjikan.

- b. Strategi WO diperoleh ketika manajemen mencoba memanfaatkan peluang bisnis yang tersedia untuk mengurangi bahkan mengeliminasi kelemahan organisasi yang ada. Strategi ini disebut mini-maksi karena yang maksimal hanya satu variable, yaitu peluang. Sedangkan satu variable lainnya dinilai sesuatu yang minimal karena hanya berupa kelemahan. Strategi ini tidak seagresif yang disebut pertama, karena manajemen tidak sepenuhnya dapat memanfaatkan peluang yang tersedia. Ia lebih berkonsentrasi untuk menyehatkan organisasi dengan cara mengeliminir kelemahan yang dimiliki atau outsourcing. Jika terpaksa manajemen dapat membiarkan peluang yang tersedia untuk diambil oleh organisasi pesaingnya.
- c. Strategi ST serupa dengan strategi WO karena kedua variable yang ada tidak maksimal. Strategi ST lahir dari analisis manajemen yang hendak menggunakan kekuatan dan keunggulan yang dimiliki untuk menghindari efek negative dari ancaman yang dihadapi. Strategi ini disebut maksi-mini karena hanya memiliki satu variable maksimal, yakni kekuatan. Variabel yang lain bersifat minimal yakni ancaman. Organisasi memiliki keunggulan akan tetapi tidak dapat memanfaatkannya secara maksimal karena yang tersedia hanya ancaman. Ancaman tersebut dapat menjadi sebab ketidaksehatan organisasi jika manajemen keliru dalam mengantisipasi.

- d. Strategi WT pada dasarnya lebih merupakan strategi bertahan yakni strategi yang masih mungkin ditemukan dan dipilih dengan meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman. Karena sifatnya yang pasif, kedua variable yang ada bersifat minimal, strategi WT disebut juga strategi mini-mini. Manajemen tentu saja tidak akan meletakkan strategi ini pada pilihan pertama. Organisasi telah sampai pada soal mati atau hidup (survival) bahkan mungkin harus memilih untuk melakukan likuidasi.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel 2
Matrik SWOT

INTERNAL EKSTERNAL	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
PELUANG (O) Identifikasi Peluang yang ada Biro Hukum	STRATEGI (SO) Menggunakan kekuatan untuk mengungkapkan peluang	STRATEGI (WO) Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada
ANCAMAN (T) Identifikasi Ancaman	STRATEGI (ST) Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	STRATEGI (WT) Mengatasi kelemahan dengan menghindari ancaman

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. PROFIL BIRO HUKUM SEKRETARIAT DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

1. PEMBENTUKAN

Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Istimewa Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 3 Tahun 2016 tentang Kelembagaan Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. TUGAS, FUNGSI DAN STRUKTUR ORGANISASI

Sesuai dengan Peraturan Daerah Istimewa Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 3 Tahun 2016, Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan peraturan perundang-undangan, telahan hukum, pengembangan hukum, pengelolaan dokumentasi hukum, pengawasan produk hukum kabupaten/kota, bantuan hukum, dan supremasi hukum. Guna melaksanakan tugas tersebut, Biro Hukum Setda DIY mempunyai fungsi:

- a. penyusunan program kerja;
- b. penyiapan bahan kebijakan bidang hukum;

- c. penyiapan bahan koordinasi perumusan kebijakan di bidang peraturan perundang-undangan, telaahan hukum, pengembangan hukum, pengelolaan dokumentasi hukum, pengawasan produk hukum kabupaten/kota, bantuan hukum dan supremasi hukum;
- d. pelaksanaan pemantauan dan pengevaluasian pelaksanaan kebijakan bidang hukum.
- e. pelaksanaan penelaahan, monitoring dan evaluasi peraturan perundang-undangan;
- f. pelaksanaan pengembangan hukum;
- g. penyiapan sistem jaringan dokumentasi dan informasi hukum;
- h. pelaksanaan pengawasan produk hukum kabupaten/kota;
- i. penyiapan bahan pertimbangan dan bantuan hukum, serta layanan hukum kepada semua unsur pemerintah daerah serta supremasi hukum;
- j. pelaksanaan pemantauan dan pengevaluasian pelaksanaan kebijakan di bidang peraturan perundang-undangan, telaahan hukum, pengelolaan dokumentasi hukum, pengembangan hukum, pengawasan produk hukum kabupaten/kota, bantuan hukum, dan supremasi hukum;
- k. penataan peraturan perundang-undangan bidang keistimewaan;
- l. perlindungan, pengembangan dan pemanfaatan norma hukum yang mengakar dalam kehidupan masyarakat;
- m. fasilitasi penyesuaian peraturan di lingkungan Kasultanan dan Kadipaten;

- n. penyusunan laporan pelaksanaan tugas Biro; dan
- o. pelaksanaan kegiatan ketatausahaan.

Berdasarkan Peraturan Daerah Istimewa Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 3 Tahun 2016 tentang Kelembagaan Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta, susunan organisasi Biro Hukum Setda DIY terdiri dari :

Kepala Biro Hukum

- a. Kepala Bagian Perundang-undangan :
 - 2) Kepala Subbagian Peraturan Daerah
 - 3) Kepala Subbagian Peraturan Gubernur
 - 4) Kepala Subbagian Pengkajian Hukum, Monitoring dan Evaluasi Peraturan Perundang-undangan
- b. Kepala Bagian Pengawasan Produk Hukum Kabupaten/Kota, terdiri :
 - 1) Kepala Subbagian Pembinaan dan Evaluasi Rancangan Produk Hukum
 - 2) Kepala Subbagian Klarifikasi Produk Hukum
- c. Kepala Bagian Dokumentasi dan Jaringan Dokumentasi Informasi Hukum, terdiri dari :
 - 1) Kepala Subbagian Dokumentasi Hukum
 - 2) Kepala Subbagian Tata Usaha

d. Kepala Bagian Bantuan dan Layanan Hukum, terdiri dari :

- 1) Kepala Subbagian Sengketa Hukum
- 2) Kepala Subbagian Supremasi Hukum
- 3) Kepala Subbagian Layanan Hukum

e. Kelompok Jabatan Fungsional

Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan unsur staf yang membantu Gubernur dalam penyiapan bahan perumusan kebijakan peraturan perundang-undangan, telaahan hukum, pengembangan hukum, pengelolaan dokumentasi hukum, pengawasan produk hukum kabupaten/kota, bantuan hukum dan supremasi hukum.

Dalam menjalankan tugasnya setiap personil Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta harus menguasai teknik penyusunan peraturan perundang-undangan, karena teknik penyusunan peraturan perundang-undangan merupakan unsur penting dalam penyusunan peraturan perundang-undangan, telaahan hukum, pengembangan hukum, pengelolaan dokumentasi hukum, pengawasan produk hukum kabupaten/kota, bantuan hukum dan supremasi hukum.

Adapun detail pelaksanaan tugas yang dilakukan Biro Hukum Setda DIY terurai dalam tugas dan fungsi masing-masing bagian sebagai berikut :

- a. Bagian Perundang-undangan mempunyai tugas merumuskan peraturan perundang-undangan, menyusun produk hukum, menyiapkan bahan

pelaksanaan pengawasan produk hukum daerah, melaksanakan pengkajian dan pengembangan hukum, menelaah, memonitor dan mengevaluasi peraturan perundang-undangan. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Bagian Perundang-undangan mempunyai fungsi :

- 1) penyusunan program kerja;
- 2) penyiapan bahan kebijakan perundang-undangan;
- 3) penyiapan perencanaan program legislasi daerah;
- 4) penyiapan bahan rumusan produk hukum yang terdiri dari Peraturan daerah, peraturan daerah istimewa, peraturan gubernur, keputusan gubernur, peraturan/keputusan bersama, instruksi gubernur, surat edaran gubernur, perjanjian kerjasama, dan produk hukum lainnya;
- 5) harmonisasi, sinkronisasi, dan pembulatan produk hukum daerah, instruksi gubernur, dan surat edaran gubernur;
- 6) penyiapan bahan koordinasi dengan unit/instansi terkait dalam rangka penyusunan produk hukum dan Surat Edaran Gubernur, pembinaan dan pengawasan produk hukum daerah, pengkajian dan pengembangan hukum, telaahan, monitoring dan evaluasi peraturan perundang-undangan;
- 7) penyiapan bahan koordinasi pembinaan dan pengawasan terhadap produk hukum daerah;

- 8) penyiapan bahan penilaian pelaksanaan perancang perundang-undangan;
- 9) pengevaluasian peraturan perundang-undangan daerah;
- 10) pelaksanaan monitoring evaluasi, dan penyusunan laporan program Bagian Perundang-undangan; dan
- 11) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bagian Perundang-undangan terdiri atas :

- 1) Subbagian Peraturan Daerah mempunyai tugas menyelenggarakan pembentukan peraturan daerah dan peraturan daerah istimewa, untuk pelaksanaan tugas dimaksud Subbagian Peraturan Daerah mempunyai fungsi :
 - a) menyusun program kerja;
 - b) penyiapan bahan kebijakan pembentukan peraturan daerah dan peraturan daerah istimewa;
 - c) penghimpunan dan pengumpulan data peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan penyusunan peraturan daerah dan peraturan daerah istimewa;

- d) pengidentifikasian permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan rencana penyusunan peraturan daerah dan peraturan daerah istimewa;
- e) pelaksanaan telaahan dan pertimbangan dalam rangka penyusunan peraturan daerah dan peraturan daerah istimewa;
- f) pelaksanaan penjaringan aspirasi terhadap rancangan peraturan daerah dan peraturan daerah istimewa;
- g) pelaksanaan pembinaan peraturan daerah dan peraturan daerah istimewa;
- h) pengharmonisasian, sinkronisasi, pembulatan, pemantapan konsepsi peraturan daerah dan peraturan daerah istimewa;
- i) penyiapan bahan koordinasi asistensi peraturan daerah dan peraturan daerah istimewa bersama DPRD;
- j) fasilitasi penyusunan peraturan di lingkungan Kasultanan dan Kadipaten;
- k) pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan penyusunan laporan program Subbagian Peraturan Daerah; dan
- l) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

2) Subbagian Peraturan Gubernur mempunyai tugas menyelenggarakan penyusunan Peraturan Gubernur, Keputusan Gubernur, Peraturan/Keputusan Bersama, Intruksi Gubernur, Surat Edaran Gubernur, perjanjian kerjasama, dan produk hukum lainnya. Untuk pelaksanaan tugas dimaksud Subbagian Peraturan Gubernur mempunyai fungsi

- a) penyusunan program kerja;
- b) penyiapan bahan kebijakan penyusunan Peraturan Gubernur, Keputusan Gubernur, Peraturan/Keputusan Bersama, Intruksi Gubernur, Surat Edaran Gubernur, perjanjian kerjasama, dan produk hukum lainnya;
- c) pengidentifikasian permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan rencana penyusunan Peraturan Gubernur, Keputusan Gubernur, Peraturan/Keputusan Bersama, Intruksi Gubernur, Surat Edaran Gubernur, perjanjian kerjasama, dan produk hukum lainnya;
- d) penyiapan bahan telaahan dan pertimbangan dalam rangka penyusunan Peraturan Gubernur, Keputusan Gubernur, Peraturan/Keputusan Bersama, Intruksi Gubernur, Surat Edaran Gubernur, perjanjian kerjasama, dan produk hukum lainnya;

- e) penyiapan bahan legalisasi Peraturan Gubernur, Keputusan Gubernur, Peraturan/Keputusan Bersama, Intruksi Gubernur, Surat Edaran Gubernur, perjanjian kerjasama, dan produk hukum lainnya;
 - f) pelaksanaan pembinaan Peraturan Gubernur, Keputusan Gubernur, Peraturan/Keputusan Bersama, Intruksi Gubernur, Surat Edaran Gubernur, perjanjian kerjasama, dan produk hukum lainnya;
 - g) pengharmonisasian, sinkronisasi, pembulatan, pemantapan konsepsi Peraturan Gubernur, Keputusan Gubernur, Peraturan/Keputusan Bersama, Intruksi Gubernur, Surat Edaran Gubernur, perjanjian kerjasama, dan produk hukum lainnya;
 - h) pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan penyusunan laporan program Subbagian Peraturan Gubernur; dan
 - i) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- 3) Subbagian Pengkajian Hukum Monitoring dan Evaluasi Peraturan Perundang-undangan mempunyai tugas melaksanakan pengkajian hukum, monitoring dan evaluasi peraturan perundang-undangan. Untuk pelaksanaan tugas dimaksud Subbagian Pengkajian Hukum Monitoring dan Evaluasi Peraturan Perundang-undangan mempunyai fungsi :
- a) penyusunan program kerja;

- b) penyiapan bahan kebijakan pengkajian hukum, monitoring, dan evaluasi peraturan perundang-undangan;
- c) penghimpunan dan pengumpulan data peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan pengkajian hukum dan evaluasi;
- d) penyiapan bahan perencanaan program pembentukan peraturan daerah dan peraturan daerah istimewa;
- e) pengidentifikasian permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan rencana kajian hukum dan evaluasi;
- f) pelaksanaan pengkajian peraturan perundang-undangan dan produk hukum daerah;
- g) pelaksanaan monitoring dan evaluasi peraturan perundang-undangan;
- h) penyiap bahan koordinasi dalam rangka pembinaan/pengawasan dan evaluasi peraturan-perundang-undangan daerah;
- i) pengidentifikasian, penyiapan dan pelaksanaan pengembangan hukum;
- j) pengkoordinasian pengembangan hukum di daerah;
- k) pengkajian terhadap perlindungan, pengembangan, dan pemanfaatan norma hukum yang mengakar dalam kehidupan masyarakat;

- l) pelaksanaan monitoring evaluasi, dan penyusunan laporan program Subbagian Pengkajian Hukum, Monitoring dan Evaluasi Peraturan perundang-undangan; dan
 - m) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- b. Bagian Pengawasan Produk Hukum Kabupaten/Kota mempunyai tugas membina dan mengawasi produk hukum kabupaten/kota. Untuk pelaksanaan tugas sebagaimana dimaksud Bagian Pengawasan Produk Hukum Kabupaten/Kota mempunyai Fungsi
- 1) penyusunan program kerja;
 - 2) penyiapan bahan kebijakan pengawasan produk hukum kabupaten/kota;
 - 3) penyusunan pedoman pelaksanaan pengawasan produk hukum dan rancangan produk hukum Kabupaten/Kota;
 - 4) pengumpulan data produk hukum dan rancangan produk hukum dari Kabupaten/Kota sebagai bahan dalam rangka pengawasan;
 - 5) pengidentifikasian permasalahan yang berhubungan dengan produk hukum dan rancangan produk hukum Kabupaten/Kota;
 - 6) penyiap bahan koordinasi dalam rangka pengawasan produk hukum dan rancangan produk hukum Kabupaten/Kota;

- 7) pemantauan tindak lanjut hasil pengawasan;
- 8) pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan penyusunan laporan progam Bagian Pengawasan Produk Hukum Kabupaten/Kota; dan
- 9) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bagian Pengawasan Produk Hukum Kabupaten/Kota terdiri atas :

- 1) Subbagian Pembinaan dan Evaluasi Rancangan Produk Hukum mempunyai tugas membina dan mengevaluasi rancangan produk hukum kabupaten/kota. Untuk pelaksanaan tugas sebagaimana dimaksud Subbagian Pembinaan dan Evaluasi Rancangan Produk Hukum mempunyai fungsi :
 - a) penyusunan progam kerja;
 - b) penyiapan bahan kebijakan pembinaan dan evaluasi rancangan produk hukum;
 - c) pengumpulan rancangan produk hukum Kabupaten/Kota sebagai bahan pembinaan dan evaluasi;
 - d) pengolahan data rancangan produk hukum kabupaten/kota terhadap peraturan perundangan-undangan;
 - e) pengidentifikasian permasalahan yang berhubungan dengan penerapan rancangan produk hukum Kabupaten/Kota;

- f) penyusunan draf hasil konsultasi dan evaluasi terhadap rancangan produk hukum Kabupaten/Kota;
 - g) penyampaian hasil konsultasi dan evaluasi kepada Kabupaten/Kota;
 - h) pelaksanaan pemantauan terhadap tindak lanjut hasil pengawasan rancangan produk hukum Kabupaten/Kota;
 - i) pelaksanaan koordinasi pembinaan dan evaluasi rancangan produk hukum kabupaten/kota;
 - j) pelaksanaan pembinaan rancangan produk hukum kabupaten/kota;
 - k) pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan penyusunan laporan program Subbagian Pembinaan dan Evaluasi Rancangan Produk Hukum; dan
 - l) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- 2) Subbagian Klarifikasi Produk Hukum mempunyai tugas mengawasi produk hukum Kabupaten/Kota. Untuk pelaksanaan tugas sebagaimana dimaksud diatas Subbagian Klarifikasi Produk Hukum mempunyai fungsi penyusunan program Subbagian Klarifikasi Produk Hukum

- a) penyusunan program kerja;
- b) penyiapan bahan kebijakan klarifikasi produk hukum;
- c) pengumpulan peraturan perundang-undangan sebagai bahan pengkajian produk hukum kabupaten/kota;
- d) pengolahan data produk hukum terhadap peraturan perundang-undangan;
- e) pengidentifikasian permasalahan penerapan produk hukum Kabupaten/Kota;
- f) penyiapan bahan dan koordinasi dalam rangka pengkajian produk hukum kabupaten/kota;
- g) pembuatan draf bahan usulan Gubernur mengenai hasil pengawasan produk hukum Kabupaten/Kota;
- h) pemantauan tindak lanjut hasil pengawasan produk hukum Kabupaten/Kota;
- i) penyampaian laporan hasil pengawasan produk hukum Kabupaten/Kota kepada Menteri Dalam Negeri;
- j) pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan penyusunan laporan program Subbagian Klarifikasi Produk Hukum; dan

k) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

c. Bagian Dokumentasi dan Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum mempunyai tugas menyusun dan mengolah dokumentasi, sistem jaringan dokumentasi dan informasi hukum, penyebaran produk hukum serta pelaksanaan kegiatan ketatausahaan. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Bagian Dokumentasi dan Sistem Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum mempunyai fungsi :

- 1) penyusunan program kerja;
- 2) penyiapan bahan kebijakan dokumentasi dan jaringan dokumentasi informasi hukum;
- 3) penyusunan dan pelaksanaan dokumentasi hukum;
- 4) penyusunan dan pelaksanaan Sistem Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum;
- 5) penyusunan dan pelaksanaan penyebaran produk hukum;
- 6) penyusunan dan pelaksanaan pengembangan di bidang hukum;
- 7) penyusunan dan pelaksanaan pengembangan sarana dan prasarana hukum;
- 8) penyusunan dan pelaksanaan kegiatan ketatausahaan;

- 9) pelaksanaan monitoring evaluasi, dan penyusunan laporan program Bagian Dokumentasi dan Jaringan Dokumentasi Informasi Hukum; dan
- 10) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bagian Dokumentasi dan Sistem Jaringan Dokumentasi Hukum dan Informasi terdiri dari:

- 1) Subbagian Dokumentasi Hukum mempunyai tugas menyiapkan bahan dan data produk hukum serta melaksanakan dokumentasi dan Sistem Jaringan Dokumentasi dan Informasi (SJDI) hukum. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud di atas Subbagian Dokumentasi Hukum mempunyai fungsi:
 - a) penyusunan program kerja;
 - b) penyiapan bahan kebijakan dokumentasi hukum;
 - c) pengelolaan produk hukum Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, Pemerintah Kabupaten/Kota;
 - d) penghimpunan permasalahan dokumentasi, publikasi serta pelayanan informasi hukum;

- e) penyiapan bahan pengundangan Peraturan Daerah dan Peraturan Gubernur untuk didokumentasikan serta menerbitkan Lembaran Daerah;
 - f) pelaksanaan administrasi dan penataan dokumentasi hukum;
 - g) penyusunan dan pengolahan Sistem Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum;
 - h) penyebaran produk hukum;
 - i) pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan penyusunan laporan program Subbagian Dokumentasi Hukum; dan
 - j) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- 2) Subbagian Tata Usaha mempunyai tugas menyelenggarakan ketatausahaan Biro. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud diatas Subagian Tata Usaha mempunyai fungsi :
- a) penyusunan program Subbagian Tata Usaha;
 - b) penyusunan program Biro;
 - c) penyusunan rencana anggaran Biro;
 - d) pengelolaan kearsipan Biro;
 - e) pengelolaan keuangan Biro;

- f) pengelolaan barang Biro;
 - g) pengelolaan kerumahtanggaan Biro;
 - h) penyelenggaraan kepegawaian Biro;
 - i) pelayanan dan pengembangan sistem informasi Biro;
 - j) penyusunan laporan program Biro;
 - k) pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan penyusunan laporan program Subbagian Tata Usaha; dan
 - l) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- d. Bagian Bantuan Hukum dan Layanan Hukum mempunyai tugas menyiapkan bahan pemberian bantuan dan perlindungan hukum serta layanan hukum kepada semua unsur Pemerintah Daerah dalam hubungan kedinasan, penyelesaian sengketa hukum, dan penegakan supremasi hukum. Untuk pelaksanaan fungsi sebagaimana dimaksud Bagian Bantuan Hukum dan Layanan Hukum mempunyai fungsi :
- 1) penyusunan program kerja;
 - 2) penyiapan bahan kebijakan bantuan dan perlindungan serta penyelesaian sengketa hukum;
 - 3) penyiapan bahan dalam rangka pelayanan hukum;

- 4) penyiapan bahan pelaksanaan penegakan supremasi hukum;
- 5) pelaksanaan monitoring evaluasi, dan penyusunan laporan program Bagian Bantuan dan Layanan Hukum; dan
- 6) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bagian Bantuan Hukum dan Layanan Hukum terdiri atas :

1) Subbagian Sengketa Hukum mempunyai tugas menyiapkan bahan pemberian bantuan dan perlindungan hukum dan layanan hukum kepada semua unsur Pemerintah Daerah dalam hubungan kedinasan dan penyelesaian sengketa hukum, serta fasilitasi bantuan hukum masyarakat. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud diatas Subbagian Sengketa Hukum mempunyai fungsi:

- a) penyusunan program kerja;
- b) pengelolaan data yang berhubungan dengan sengketa hukum;
- c) penyiapan bahan kebijakan sengketa hukum;
- d) penginventarisasian permasalahan sengketa hukum di lingkungan Pemerintah Daerah;
- e) penyiapan bahan mediasi penyelesaian sengketa hukum;
- f) fasilitasi penyelesaian permasalahan/sengketa hukum;

- g) penyiapan bahan penyelesaian persoalan sengketa hukum Perdata dan Tata Usaha Negara;
 - h) penyiapan bahan pemberian perlindungan hukum dalam rangka pelaksanaan tugas kepada pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah;
 - i) penyiapan bahan dan pelaksanaan Advokasi/pembinaan Advokasi kepada Instansi di lingkungan Pemerintah Daerah;
 - j) fasilitasi bantuan hukum masyarakat;
 - k) pendampingan penyelesaian sengketa hukum non litigasi;
 - l) koordinasi dan konsultasi dengan Instansi lain yang berkaitan dengan permasalahan hukum/sengketa hukum;
 - m) pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan penyusunan laporan program Subbagian Sengketa Hukum; dan
 - n) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- 2) Subbagian Supremasi Hukum mempunyai tugas menyiapkan bahan untuk melaksanakan penegakan supremasi hukum dan fasilitasi perlindungan dan pemajuan hak asasi manusia. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud diatas Subbagian Supremasi Hukum mempunyai fungsi:

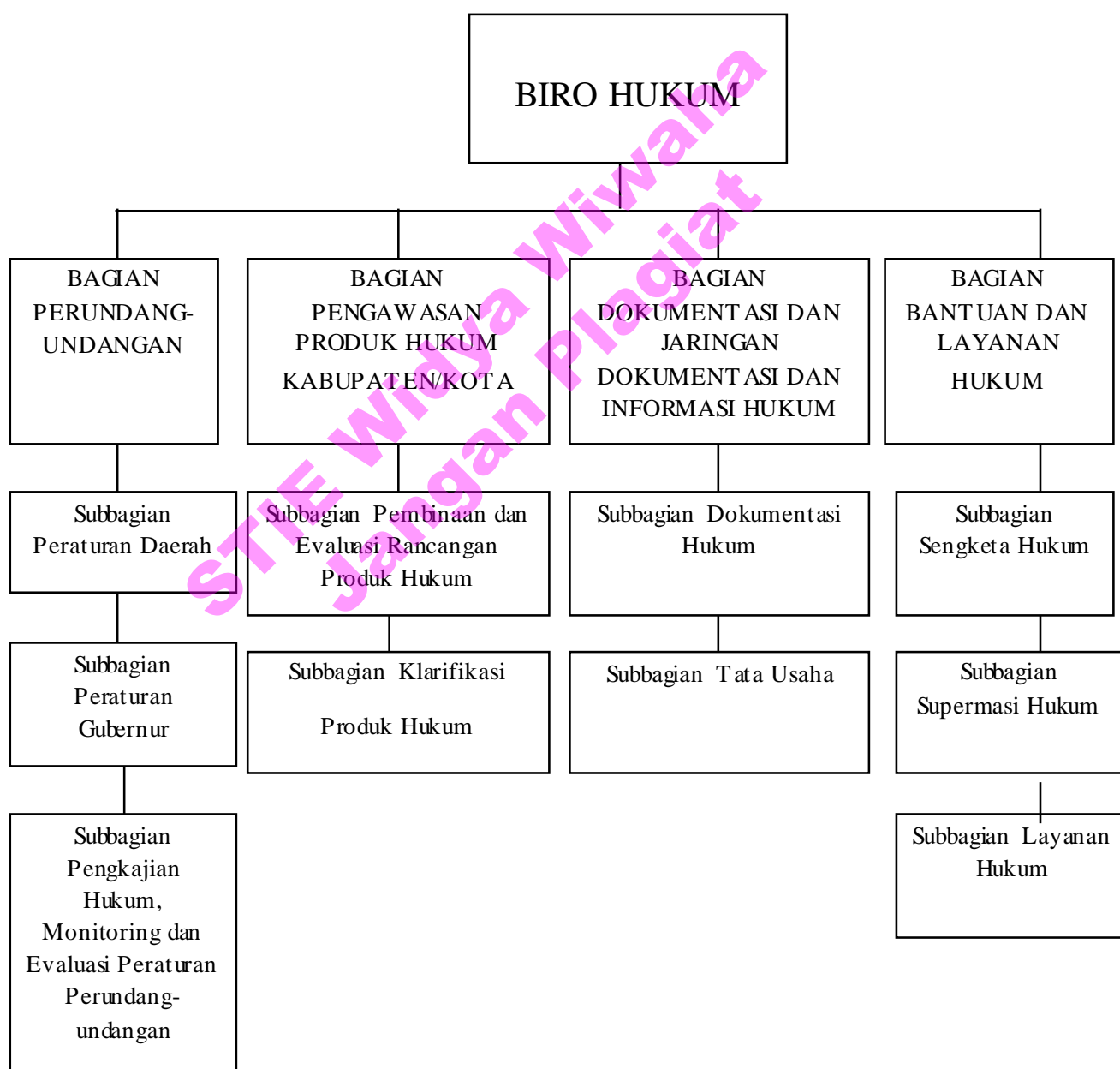
- a) penyusunan program kerja;
- b) penyiapan bahan kebijakan supremasi hukum;
- c) pengelolaan data penegakan supremasi hukum dan hak asasi manusia;
- d) pengumpulan dan pengkajian peta permasalahan hukum;
- e) fasilitasi dan koordinasi permasalahan penegakan hukum, supremasi hukum dan hak asasi manusia;
- f) fasilitasi dan koordinasi Pengadilan, Kehakiman, Kejaksaan, dan Kepolisian (DILKEHJAPOL);
- g) fasilitasi implementasi Rencana Aksi Nasional Hak Asasi Manusia (RANHAM);
- h) fasilitasi penilaian kriteria kabupaten/kota peduli hak asasi manusia;
- i) harmonisasi Raperda dan Evaluasi Perda dengan hak asasi manusia;
- j) pelaksanaan monitoring evaluasi, dan penyusunan laporan program Subbagian Supremasi Hukum; dan
- k) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

- 3) Subbagian Layanan Hukum mempunyai tugas menyiapkan bahan untuk melaksanakan layanan hukum. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud diatas Subbagian Layanan Hukum mempunyai fungsi:
- a) penyusunan program kerja;
 - b) penyiapan bahan kebijakan pelaksanaan layanan hukum;
 - c) pengelolaan data dan koordinasi layanan hukum;
 - d) fasilitasi Lembaga Ombudsman DIY;
 - e) penyiapan bahan pemberian rekomendasi perizinan;
 - f) penyiapan bahan rekomendasi pengesahan badan hukum;
 - g) penyiapan bahan pemberian rekomendasi pelindung/penasehat ;
 - h) pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan penyusunan laporan program Subbagian Layanan Hukum; dan
 - i) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

3. STRUKTUR ORGANISASI

Gambar 1

Struktur Organisasi Biro Hukum Setda DIY



4. KEPEGAWAIAN

Jumlah Pegawai Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta sebanyak 48 (empat puluh delapan) orang dengan rincian 15 (lima belas) orang jabatan struktural dan 33 jabatan pelaksana/fungsional umum, dengan uraian sebagai berikut:

a. Menurut Tingkat Golongan

Tabel 3
Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan

NO	GOL	a	b	c	d	Jml
1	IV	2	3	-	-	5
2	III	2	17	10	9	38
3	II	1	-	1	3	5
4	I					
	JUMLAH	5	19	10	12	48

Sumber : Biro Hukum 2016

b. Menurut Tingkat Pendidikan

Tabel 4
Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

S3	S2	S1	D4	D3	SLTA	SLTP	SD	Jml
-	5	28	-	3	12	0	0	48

Sumber : Biro Hukum 2016

c. Menurut Jenis Diklat

Tabel 5
Jenis Diklat

No.	Jenis Diklat	Jumlah
1	Akuntansi Berbasis Akrua	2
2	Kearsipan	1
3	Keprotokolan	1
4	Pembentukan Karakter bagi PNS	2
5	Bimbingan Teknis Legal Drafter	2

Sumber : Biro Hukum Tahun 2016

d. Menurut Jenis Kelamin

Pria : 26 orang

Wanita : 22 orang

e. Menurut Jabatan Struktural

Eselon II b : 1 orang

Eselon III a : 4 orang

Eselon IV a : 10 orang

5. SARANADANPRASARANA

Sarana dan prasarana yang dimiliki antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Kendaraan dinas jabatan sebanyak 1 (satu) unit dan kendaraan dinas operasional sebanyak 6 (enam) unit terdiri dari 3 (tiga) kendaraan roda 4 dan 3 (tiga) kendaraan roda 2.

- b. Sarana komunikasi berupa telepon dan faximile
- c. Peralatan computer, notebook, printer, kamera, viewer dan lain-lain
- d. Jaringan Internet

Karena beban pekerjaan yang begitu banyak, beberapa sarana dan prasarana ternyata belum secara optimal mendukung program dan kegiatan di Biro Hukum Setda Daerah Istimewa Yogyakarta.

6. KINERJA BIRO HUKUM

Dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, telah ditetapkan sejumlah 7 program dan 31 kegiatan antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Program Penataan Peraturan Perundang-undangan dengan kegiatan sebanyak 2 kegiatan yaitu Legislasi Rancangan Perundang-undangan, dan Perumusan Kebijakan di Bidang Hukum
- b. Program Fasilitasi Bantuan dan Layanan Hukum dengan kegiatan sebanyak 3 kegiatan yaitu Penyelesaian Permasalahan Hukum, Layanan Hukum Masyarakat, dan Perlindungan dan Pemajuan HAM.
- c. Program Pembinaan dan Pengawasan Produk Hukum dengan kegiatan sebanyak 3 kegiatan yaitu Pengawasan Preventif Rancangan Produk Hukum Kabupaten Kota, Pengawasan Represif Produk Hukum, dan Penyusunan Pedoman Mekanisme Pengawasan Rancangan Produk Hukum Kabupaten/Kota dan Produk Hukum Kabupaten/Kota.

- d. Program Peningkatan Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum dengan kegiatan sebanyak 2 kegiatan yaitu Pengelolaan dan Pengembangan Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum (JDIH), dan Publikasi Peraturan Perundang-undangan
- e. Program Pelayanan Administrasi Perkantoran dengan kegiatan sebanyak 10 kegiatan antara lain Penyediaan Jasa Surat Menyurat, Administrasi Keuangan, Penyediaan ATK dan sebagainya
- f. Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur dengan kegiatan sebanyak 5 kegiatan antara lain Pengadaan Peralatan, Perlengkapan dan Pemeliharaan Sarana dan Prasarana
- g. Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan dengan kegiatan sebanyak 4 kegiatan antara lain Pelaporan Kinerja, Keuangan, Monitoring dan Evaluasi.

Disamping 7 Program tersebut di atas, Biro Hukum juga mempunyai tugas untuk melaksanakan program kegiatan yang berkaitan dengan keistimewaan yaitu Penyusunan Produk Hukum Keistimewaan dan Penyebarluasan Produk Hukum Keistimewaan.

Adapun kinerja program kegiatan Tahun Anggaran 2016 adalah sebagai berikut:

Tabel 6 Realisasi Kinerja Tahun Anggaran 2016

No.	Program	Realisasi
1	Penataan Peraturan Perundang-undangan	Penyusunan 14 Raperda, 93 Pergub, 270 Keputusan Gubernur, dan 5 Instruksi Gubernur, Penyusunan Rekomendasi kebijakan pembangunan Hukum 8 rekomendasi
2	Fasilitasi Bantuan dan Layanan Hukum	Penyelesaian permasalahan sebanyak 4 kasus, Penanganan aduan masyarakat sebanyak 105 produk akhir dan Penyusunan Laporan Implementasi HAM
3	Pembinaan dan Pengawasan Produk Hukum	Konsultasi Rancangan Produk Hukum Kab/Kota sebanyak 54 rancangan, Evaluasi Produk Hukum sebanyak 59 produk hukum dan penyusunan mekanisme pengawasan produk hukum sebanyak 1 peraturan
4	Peningkatan Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum	Pembinaan JDI Hukum di Kab/Kota, Penataan Dokumen Hukum dan Publikasi Peraturan Perundang-undangan
5	Pelayanan Administrasi Perkantoran	Pelaksanaan surat menyurat dinas, kepegawaian, pengadaan alat tulis kantor, barang cetakan dan pelaksanaan rapat-rapat koordinasi dan konsultasi
6	Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	Pengadaan perlengkapan, peralatan, dan pemeliharaan
7	Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan	Penyusunan laporan kinerja, laporan keuangan, laporan asset, monitoring dan evaluasi kinerja serta penyusunan perencanaan dan anggaran

Sumber: Biro Hukum Tahun 2016

B. ANALISIS KEKUATAN, KELEMAHAN, PELUANG DAN ANCAMAN (SWOT) BIRO HUKUM SEKRETARIAT DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA.

1. POSISI KEKUATAN, KELEMAHAN, PELUANG DAN ANCAMAN

Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya terdapat beberapa faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi perencanaan strategis dalam pencapaian tujuan organisasi. Analisis lingkungan internal dan eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.

Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman dibuat untuk mengkaji lingkungan strategis yang berasal dari dalam maupun luar Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta. Lingkungan internal dan eksternal mempunyai dampak pada proses peningkatan Sumber Daya Aparatur di Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.

Hasil penelitian difokuskan pada peningkatan Sumber Daya Aparatur yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja Biro Hukum dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Untuk mengetahui posisi kekuatan dan kelemahan dalam lingkungan internal, serta peluang

dan ancaman dalam lingkungan eksternal. Dari penelitian ini faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi peningkatan sumber daya aparatur adalah sebagai berikut:

a. Faktor internal yang merupakan faktor kekuatan

1) Dukungan tugas dan fungsi organisasi

Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan peraturan perundang-undangan, telahan hukum, pengembangan hukum, pengelolaan dokumentasi hukum, pengawasan produk hukum kabupaten/kota, bantuan hukum, dan supremasi hukum. Tugas sebagaimana tersebut di atas memberikan kewenangan Biro Hukum untuk mencapai tujuan organisasi.

2) Dukungan dan komitmen pimpinan

Dukungan dan komitmen pimpinan menjadi kekuatan karena dalam menentukan suatu kebijakan daerah dalam bentuk peraturan perundang-undangan, dukungan dan komitmen pimpinan mempunyai peran yang sangat penting.

3) Peraturan Perundang-undangan

Dalam rangka untuk melaksanakan tugas dan fungsi organisasi, Biro Hukum diperkuat juga dengan adanya peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan penyusunan peraturan perundang-undangan yaitu antara lain Undang-Undang Nomor 12

Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 89 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah

4) Koordinasi dengan unit kerja

Koordinasi dengan unit kerja baik unit kerja dalam instansi sendiri maupun unit dengan instansi luar, merupakan kekuatan karena proses penyusunan suatu peraturan perundang-undangan tidak dapat dilaksanakan secara perorangan, melainkan harus mempertimbangkan unsur-unsur lain seperti kewenangan dan peraturan perundang-undang lain.

b. Faktor internal yang merupakan faktor kelemahan

1) Kurangnya kompetensi aparatur

Karena keterbatasan SDM, beberapa jabatan dipegang oleh personil yang tidak sesuai dengan kompetensinya, seperti seharusnya jabatan tersebut dilaksanakan oleh personil dengan pendidikan S1 ternyata dipegang oleh personil dengan pendidikan SMA

2) Sarana dan Prasarana Belum Memadai

Biro Hukum Sekretariat Daerah mempunyai tugas untuk menyusun suatu produk hukum daerah. Karena keterbatasan sarana

dan prasarana untuk mencetak suatu produk hukum, kadang mengalami kesulitan.

3) Disiplin kerja masih belum optimal

Dari Data hasil print out presensi sampai dengan bulan Desember 2016, masih ditemukannya warna merah pada sebagian besar personil yang mengindasikan ada keterlambatan masuk kerja.

c. Faktor internal yang merupakan faktor peluang

1) Kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan di Biro Hukum adalah dengan mengusulkan personil sesuai pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan ke Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta, Pelatihan dan Bimbingan yang diselenggarakan instansi lain dan perguruan tinggi. Setiap tahun Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta selalu menawarkan berbagai jenis pendidikan dan pelatihan sesuai analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan.

2) Perkembangan teknologi dan informasi

Saat ini yang paling dituntut publik adalah kualitas pelayanan. Dengan penggunaan teknologi informasi, aparatur pemerintah lebih mudah dalam mencari informasi dan membantu meningkatkan pelayanan dengan lebih cepat dan tepat.

3) Penegakan supremasi hukum

Negara Indonesia adalah Negara hukum sebagaimana tersebut dalam pasal 1 ayat 3 UUD 1945. Negara hukum mempunyai banyak komponen salah satunya ialah tegaknya supremasi hukum. Sehingga sebagai Negara hukum, masyarakatnya wajib menjunjung tinggi aturan-aturan yang ada. Dengan adanya supremasi hukum ini, menjadikan dukungan bagi aparatur Biro Hukum untuk menyusun suatu kebijakan dalam peraturan perundang-undangan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

4) Pemberian kompensasi

Berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 48 Tahun 2015 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai, aparatur di Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta mendapatkan tambahan penghasilan pegawai yang didasarkan pada bobot pegawai, disiplin dan penilaian Sasaran Kerja Pegawai. Disamping itu adanya tunjangan lain dalam bentuk honorarium yang diberikan apabila aparatur menjadi personil tim suatu kegiatan. Pemberian kompensasi juga dapat dalam bentuk promosi dan pemberian penghargaan lainnya.

d. Faktor eksternal yang merupakan faktor ancaman

1) Kebijakan moratorium yang dilaksanakan oleh Pemerintah Pusat

Kebijakan moratorium mengakibatkan tambahan pegawai yang kita usulkan tidak dapat dipenuhi, sedangkan pegawai yang

pensiun semakin banyak dan menyebabkan semakin berkurangnya sumber daya aparatur di Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta

2) Kepentingan Politik

Penyusunan kebijakan daerah yang dituangkan dalam suatu peraturan perundang-undangan tentu saja tidak bisa lepas dari unsur politik. Meskipun tidak berhubungan langsung dengan pengembangan sumber daya manusia, situasi politik seringkali memberikan dampak dalam pengambilan kebijakan dan tentu saja akan mempengaruhi juga sumber daya aparatur penyusun kebijakan daerah dan penyusun peraturan perundang-undangan.

3) Belum adanya tenaga fungsional perancang peraturan perundang-undangan

Keberadaan tenaga fungsional perancang peraturan perundang-undangan saat ini memang sangat diperlukan dalam rangka peningkatan kualitas penyusunan produk hukum. Selama ini produk hukum disusun oleh suatu tim yang bersifat ad hoc dan kadang ada beberapa sumber daya manusia yang tidak ahli di bidang penyusunan peraturan perundang-undangan.

Setelah teridentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, selanjutnya adalah memberikan bobot pada masing-masing indikator dengan

cara membandingkan peran satu indikator dengan indikator lainnya. Dari hasil koordinasi dan konsultasi dengan berbagai pihak maka bobot indikator pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta dalam Peningkatan Sumber Daya Aparatur adalah sebagai berikut:

- a. Faktor internal yang merupakan faktor kekuatan
 - 1) Dukungan tugas dan fungsi organisasi dengan bobot 0,35
 - 2) Dukungan dan komitmen dari Pimpinan dengan bobot 0,30
 - 3) Peraturan Perundang-undangan dengan bobot 0,20
 - 4) Koordinasi dengan mitra kerja dengan bobot 0,15
- b. Faktor internal yang merupakan faktor kelemahan
 - 1) Kurangnya kompetensi aparatur dengan bobot 0,50
 - 2) Sarana dan Prasarana Belum Memadai dengan bobot 0,30
 - 3) Disiplin kerja masih belum optimal dengan bobot 0,20
- c. Faktor eksternal yang merupakan faktor peluang
 - 1) Kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan dengan bobot 0,40
 - 2) Pemberian kompensasi dengan bobot 0,30
 - 3) Perkembangan teknologi dan informasi dengan bobot 0,20
 - 4) Penegakan supremasi hukum dengan bobot 0,10
- d. Faktor eksternal yang merupakan faktor ancaman
 - 1) Kebijakan moratorium yang dilaksanakan oleh Pemerintah Pusat dengan bobot 0,40
 - 2) Kepentingan Politik dengan bobot 0,35

- 3) Belum adanya tenaga fungsional penyusun peraturan perundang-undangan dengan bobot 0,25

Setelah memberikan bobot pada masing-masing indikator, langkah selanjutnya adalah memberikan penilaian terhadap besar kecilnya sumbangan yang diberikan masing-masing indikator terhadap pencapaian tujuan penelitian. Penilaian terhadap sumbangan masing-masing indikator ini dengan menggunakan skor antara 1 sampai dengan 5. Semakin besar penilaian berarti semakin besar sumbangan atau hambatan terhadap tujuan organisasi. Dari hasil penelitian didapat penilaian sebagai berikut:

- a. Faktor internal yang merupakan faktor kekuatan
 - 1) Dukungan tugas dan fungsi organisasi dengan nilai 5
 - 2) Dukungan dan komitmen dari Pimpinan dengan nilai 4
 - 3) Peraturan Perundang-undangan dengan nilai 3
 - 4) Koordinasi dengan mitra kerja dengan nilai 3
- b. Faktor internal yang merupakan faktor kelemahan
 - 1) Kurangnya kompetensi aparatur dengan nilai 4
 - 2) Sarana dan Prasarana Belum Memadai dengan nilai 3
 - 3) Disiplin kerja masih belum optimal dengan nilai 2
- c. Faktor eksternal yang merupakan faktor peluang
 - 1) Kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan dengan nilai 4
 - 2) Perkembangan teknologi dan informasi dengan nilai 3

- 3) Pemberian kompensasi dengan nilai 3
 - 4) Penegakan supremasi hukum dengan nilai 1
- d. Faktor eksternal yang merupakan faktor ancaman
- 1) Kebijakan moratorium yang dilaksanakan oleh Pemerintah Pusat dengan nilai 3
 - 2) Kepentingan Politik dengan nilai 3
 - 3) Belum adanya tenaga fungsional penyusun peraturan perundang-undangan dengan nilai 2

Langkah selanjutnya adalah menghitung nilai tertimbang dari masing-masing indikator dalam satu kategori variable dan menjumlahkannya. Nilai tertimbang merupakan hasil perkalian antara bobot dan nilai masing-masing indikator. Setelah nilai tertimbang masing-masing indikator ditemukan, nilai tertimbang tersebut dijumlahkan. Dari hasil pembobotan dan penilaian dapat diperoleh nilai tertimbang sebagai berikut:

Tabel 7
Nilai Tertimbang

INDIKATOR	BOBOT	NILAI	NILAI TERTIMBANG
KEKUATAN			
Dukungan tugas dan fungsi organisasi	0,35	5	1,75
Dukungan dan komitmen dari Pimpinan	0,30	4	1,20
Peraturan Perundang-undangan	0,20	3	0,60

Koordinasi dengan mitra kerja	0,15	3	0,45
TOTAL			4,00
KELEMAHAN			
Kurangnya kompetensi aparatur	0,50	4	2,00
Sarana dan Prasarana Belum Memadai	0,30	3	0.90
Disiplin kerja masih belum optimal	0,20	2	0.40
TOTAL			3.30
PELUANG			
Kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan	0,40	4	1.60
Pemberian kompensasi	0,30	3	0.90
Perkembangan teknologi dan informasi	0,20	3	0.60
Penegakan supremasi hukum	0,10	1	0.10
TOTAL			3,20
ANCAMAN			
Kebijakan moratorium yang dilaksanakan oleh Pemerintah Pusat	0,40	3	1.2
Kepentingan Politik	0,35	3	1.05
Belum adanya tenaga fungsional penyusun peraturan perundang-undangan	0,25	2	0.50
TOTAL			2.75

Sumber : Hasil olahan data penelitian

Setelah mengetahui nilai tertimbang dan nilai total tertimbang untuk setiap indikator, maka langkah selanjutnya adalah menentukan posisi organisasi dalam salah satu kuadran dari empat kuadran yang dimiliki oleh

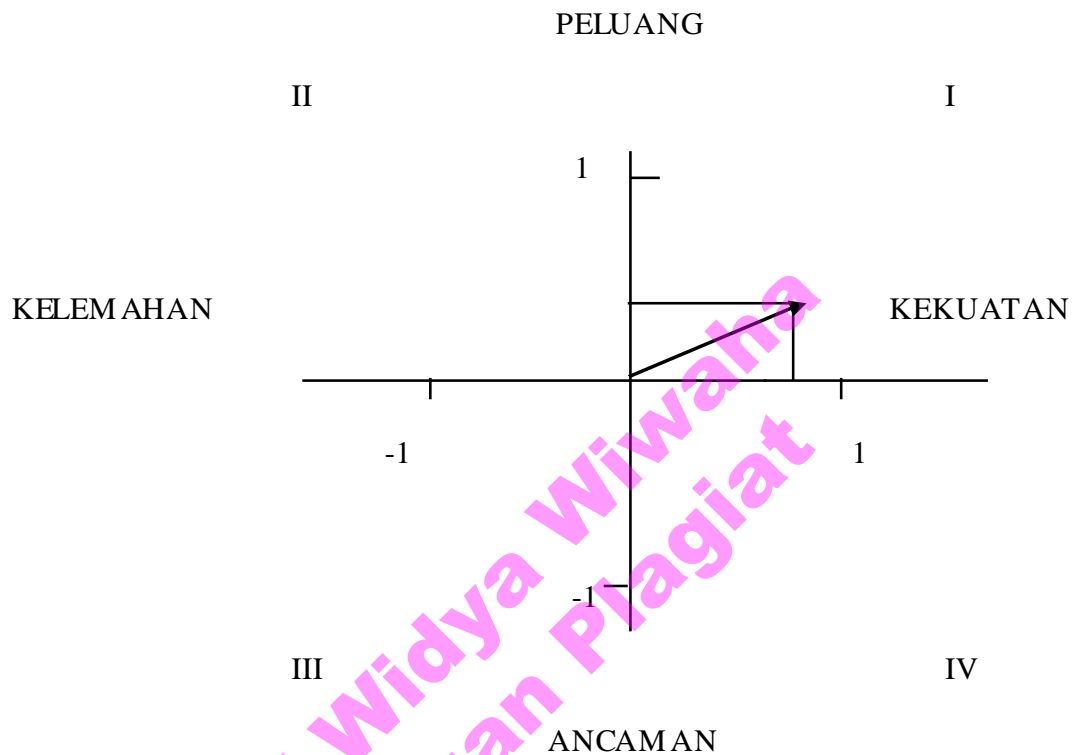
matriks SWOT sekaligus untuk menentukan strategi selanjutnya. Dari hasil penghitungan di atas terdapat selisih nilai tertimbang sebagai berikut:

Tabel 8
Selisih Nilai Tertimbang

Nilai Tertimbang Kekuatan	4,00
Nilai Tertimbang Kelemahan	3.30
Selisih Positif	0,70
Nilai Tertimbang Peluang	3,20
Nilai Tertimbang Ancaman	2.75
Selisih Positif	0.45

Dari hasil perhitungan selisih nilai tertimbang kekuatan dengan nilai tertimbang kelemahan merupakan selisih positif 0.70 dan selisih nilai tertimbang peluang dan nilai tertimbang ancaman adalah selisih positif 0.45, maka posisi organisasi dalam hal ini Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta berada pada kuadran I, dan saran penggunaan strategi sesuai dengan kekuatan yang dimiliki dan besarnya peluang yang masih tersedia. Adapun posisi organisasi digambarkan dalam bagan sebagai berikut:

Gambar 2
Peta Posisi Kekuatan dan Peluang Organisasi



Hasil analisis matrik Internal dan Eksternal menunjukkan bahwa posisi organisasi ada di kuadran I, sehingga strategi yang harus dilakukan adalah strategi pertumbuhan (*growth strategy*), sesuai dengan kekuatan yang dimiliki dan besarnya peluang yang masih tersedia. Untuk melaksanakan strategi ini maka Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta perlu memanfaatkan kekuatan yang dimiliki semaksimal mungkin dan mengeksploitasi peluang yang masih ada.

2. STRATEGI PENINGKATAN SUMBER DAYA APARATUR

a. Matrik Strategi SWOT

Dalam analisis SWOT-K tersedia empat macam strategi, yaitu SO (maksimum-maksimum), WO (minimum-maksimum), ST (maksimum-minimum) dan WT (minimum-minimum) dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Strategi SO, dirumuskan dengan mempertimbangkan bahwa manajemen hendak memanfaatkan kekuatan dan keunggulan bersaing yang dimiliki untuk mengeksploitasi peluang yang ada. Strategi ini bersifat agresif dan memacu pertumbuhan. Strategi ini juga disebut maksimum-maksimum karena manajemen mencoba menggunakan apa yang serba positif (maksimum) yang dimiliki.
- 2) Strategi WO diperoleh ketika manajemen mencoba memanfaatkan peluang bisnis yang tersedia untuk mengurangi bahkan mengeliminasi kelemahan perusahaan yang ada. Strategi ini lebih berkonsentrasi untuk menyelamatkan perusahaan dengan cara mengeliminir yang dimiliki.
- 3) Strategi ST serupa dengan strategi WO karena kedua variabel yang ada tidak maksimum, strategi ini lahir dari analisis manajemen yang hendak menggunakan kekuatan dan keunggulan yang dimiliki untuk menghindari efek negatif dari ancaman bisnis yang dihadapi. Dalam strategi ini organisasi memiliki keunggulan akan tetapi tidak dapat memanfaatkannya secara maksimum karena yang

tersedia hanya ancaman bisnis. Ancaman bisnis dapat menjadi sebab ketidaksehatan organisasi jika manajemen keliru mengantisipasi.

- 4) Strategi WT pada dasarnya lebih merupakan strategi bertahan yakni strategi bisnis yang masih mungkin ditemukan dan dipilih dengan meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman. Karena sifatnya yang pasif dan kedua variable bersifat minimal, maka strategi ini disebut juga strategi mini-mini.

Empat macam pilihan tersebut dapat berasal dari analisis kombinasi dua indikator dengan cara sederhana yaitu satu indikator dari satu variable tertentu dengan satu indikator lain dari variable yang lain.

Strategi yang direkomendasikan berdasarkan data dan temuan melalui teknik SWOT yang mengkombinasikan faktor kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal dan mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, adalah sebagai berikut:

Tabel 9
Matrik Strategi SWOT

Internal Eksternal	Kekuatan	Kelemahan
	Peluang	SO - Strategi
1. Kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan 2. Perkembangan teknologi dan informasi 3. Penegakan supremasi hukum 4. Pemberian kompensasi	1. Mengoptimalkan tugas pokok dan fungsi Biro Hukum 2. Pendaaygunaan aparatur Biro Hukum secara maksimal dengan melibatkan dalam setiap kegiatan dan mengikutsertakan dalam pendidikan dan pelatihan 3. Mengoptimalkan koordinasi dan komunikasi dengan mitra kerja melalui penggunaan teknologi dan informasi 4. Mendayagunakan peraturan perundang-undangan untuk mendukung eksistensi sumber daya aparatur 5. Memaksimalkan dukungan dan komitmen pimpinan dalam pemberian kompensasi untuk meningkatkan kinerja	1. Meningkatkan kompetensi aparatur dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan 2. Meningkatkan disiplin dan penilaian kinerja dengan pemberian penghargaan dan atau/hukuman 3. Melaksanakan efektifitas penggunaan anggaran untuk mendukung peningkatan aparatur dan sarana prasarana

Ancaman	ST - Strategi	WT - Strategi
1. Kebijakan Moratorium yang dilaksanakan oleh Pemerintah Pusat 2. Kepentingan Politik 3. Belum adanya tenaga fungsional penyusun peraturan perundang-undangan	1. Memaksimalkan koordinasi dukungan pimpinan untuk peningkatan jumlah sumber daya aparatur 2. Meningkatkan integritas dalam penyusunan peraturan perundang-undangan untuk meningkatkan pelayanan publik 3. Mengoptimalkan koordinasi dalam penyusunan peraturan perundang-undangan	1. Mengusulkan tenaga fungsional penyusun peraturan perundang-undangan 2. Mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana 3. Menggalang koordinasi antar instansi terkait dengan terbatasnya jumlah sumber daya aparatur

Dari matrik interaksi antar indikator diperoleh analisis strategi dari berbagai indikator yaitu:

Strategi S-O

- 1) Mengoptimalkan tugas pokok dan fungsi Biro Hukum
- 2) Pendayagunaan sumber daya aparatur Biro Hukum secara maksimal dengan melibatkan dalam setiap kegiatan dan mengikutsertakan dalam pendidikan dan pelatihan
- 3) Mengoptimalkan koordinasi dan komunikasi dengan mitra kerja melalui penggunaan teknologi dan informasi
- 4) Mendayagunakan peraturan perundang-undangan dalam dalam rangka peningkatan eksistensi sumber daya aparatur

- 5) Memaksimalkan dukungan dan komitmen pimpinan dalam pemberian kompensasi untuk meningkatkan kinerja.

Strategi W-O

- 1) Meningkatkan kompetensi aparatur dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan
- 2) Meningkatkan disiplin dan penilaian kinerja dengan pemberian penghargaan dan/atau hukuman
- 3) Melaksanakan efektifitas penggunaan anggaran untuk mendukung peningkatan aparatur dan sarana prasarana

Strategi S-T

- 1) Memaksimalkan dukungan pimpinan untuk peningkatan jumlah sumber daya aparatur
- 2) Meningkatkan integritas dalam penyusunan peraturan perundang-undangan untuk meningkatkan pelayanan publik
- 3) Mengoptimalkan koordinasi dalam penyusunan peraturan perundang-undangan

Strategi W-T

- 1) Mengusulkan tenaga fungsional penyusun peraturan perundang-undangan
- 2) Mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana

- 3) Menggalang koordinasi antar instansi terkait dengan terbatasnya jumlah sumber daya aparatur
- b. Strategi Peningkatan Sumber Daya Aparatur di Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta

Berdasarkan hasil analisis dalam matriks SWOT, maka Strategi Peningkatan Sumber Daya Aparatur di Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Mengoptimalkan tugas pokok dan fungsi Biro Hukum
- 2) Pemanfaatan aparatur Biro Hukum secara maksimal dengan melibatkan dalam setiap kegiatan dan mengikutsertakan dalam pendidikan dan pelatihan
- 3) Mengoptimalkan koordinasi dan komunikasi dengan mitra kerja melalui penggunaan teknologi dan informasi
- 4) Mendayagunakan peraturan perundang-undangan dalam rangka meningkatkan eksistensi sumber daya aparatur.
- 5) Memaksimalkan dukungan dan komitmen pimpinan dalam pemberian kompensasi untuk meningkatkan kinerja
- 6) Meningkatkan kompetensi aparatur dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan

- 7) Meningkatkan disiplin dan penilaian kinerja dengan pemberian penghargaan dan/atau hukuman
- 8) Melaksanakan efektifitas penggunaan anggaran untuk mendukung peningkatan aparatur dan sarana prasarana
- 9) Memaksimalkan koordinasi dan dukungan pimpinan untuk meningkatkan jumlah sumber daya aparatur
- 10) Meningkatkan integritas dalam penyusunan peraturan perundang-undangan untuk meningkatkan pelayanan publik
- 11) Mengoptimalkan koordinasi dalam penyusunan peraturan perundang-undangan
- 12) Mengusulkan tenaga fungsional penyusun peraturan perundang-undangan
- 13) Mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana
- 14) Menggalang koordinasi antar instansi terkait dengan terbatasnya jumlah sumber daya aparatur

Dari hasil penghitungan selisih antara nilai tertimbang kekuatan dengan nilai tertimbang kelemahan merupakan selisih positif dan selisih antara nilai tertimbang peluang dan nilai tertimbang ancaman adalah selisih positif, maka organisasi berada di kuadran I. Setelah diketahui posisi kekuatan organisasi Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta pada Kuadran I, serta diketahui kekuatan dan peluang maka

faktor-faktor tersebut diinteraksikan ke dalam matrik untuk menentukan strategi apa yang akan dilakukan. Untuk membantu proses analisis menemukan strategi yang berasal dari indikator-indikator tersebut dapat dipermudah dengan matrik interaksi sebagai berikut:

Tabel 10

Matrik Interaksi Antar Indikator

<p>Lingkungan Internal</p> <p>Lingkungan Eksternal</p>	<p>KEKUATAN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan tugas dan fungsi organisasi 2. Dukungan dan komitmen dari Pimpinan 3. Peraturan Perundang-undangan 4. Koordinasi dengan mitra kerja
<p>PELUANG</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan 2. Pemberian kompensasi 3. Perkembangan teknologi dan informasi 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan tugas pokok dan fungsi Biro Hukum 2. Pendayagunaan aparatur Biro Hukum secara maksimal dengan melibatkan dalam

4. Penegakan supremasi hukum	<p>setiap kegiatan dan mengikutsertakan dalam pendidikan dan pelatihan</p> <p>3. Mengoptimalkan koordinasi dan komunikasi dengan mitra kerja melalui teknologi dan informasi</p> <p>4. Mendayagunakan peraturan perundang-undangan dalam rangka peningkatan eksistensi sumber daya aparatur</p> <p>5. Memaksimalkan dukungan dan komitmen dalam pemberian kompensasi untuk meningkatkan kinerja</p>
------------------------------	---

Adapun strategi atau langkah-langkah yang dirancang untuk dapat dilaksanakan pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta yang menempati pada posisi kuadran I adalah sebagai berikut:

- 1) Mengoptimalkan tugas pokok dan fungsi Biro Hukum

Dengan mengoptimalkan tugas pokok fungsi Biro Hukum, maksudnya adalah melaksanakan tugas pokok dan fungsi Biro Hukum yang telah ditetapkan secara maksimal, sehingga eksistensi organisasi termasuk eksistensi sumber daya aparturnya akan meningkat. Mengoptimalkan tugas pokok dan fungsi dilakukan melalui penyusunan standar operasional prosedur (SOP), melakukan identifikasi dan kajian terhadap tugas pokok fungsi, sehingga dapat diketahui tugas fungsi yang belum dilaksanakan dan yang belum optimal pelaksanaannya. Pelaksanaan tugas dan fungsi yang optimal tentu saja akan membawa konsekuensi perhatian terhadap kebutuhan sumber daya aparatur, sarana dan prasarana dan anggaran.

- 2) Pendayagunaan sumber daya aparatur Biro Hukum dengan melibatkan dalam setiap kegiatan dan mengikutsertakan dalam pendidikan dan pelatihan

Bahwa sebagai organisasi dengan tugas sebagai penyusun bahan kebijakan, Biro Hukum merupakan institusi yang dibutuhkan institusi lain dalam rangka penyusunan suatu kebijakan. Setiap aparatur diharapkan memiliki kemampuan untuk terlibat dalam penyusunan suatu kebijakan, jadi tidak hanya tergantung pada pejabat struktural. Keterlibatan dalam suatu kegiatan ini tidak hanya

kegiatannya sendiri, melainkan juga kegiatan bagian lain dan/atau instansi lain. Dengan terlibat dalam suatu kegiatan, sumber daya aparatur akan mempunyai pengalaman dan dengan meningkatnya pengalaman akan meningkatkan pula kemampuan sumber daya aparatur. Dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan pegawai akan memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas, efektifitas dan efisiensi organisasi. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai harus diberikan secara berkala agar setiap pegawai terpelihara kompetensinya untuk peningkatan kinerja organisasi. Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan meliputi pendidikan dan pelatihan teknis yang mendukung ketugasan sumber daya aparatur seperti pendidikan dan pelatihan yang bersifat umum seperti kepegawaian, perencanaan, penganggaran, pengadaan, dan pendidikan dan pelatihan yang bersifat khusus seperti penyusunan peraturan perundang-undangan, penyelesaian permasalahan hukum, advokasi hukum, penataan dokumentasi hukum.

- 3) Mengoptimalkan koordinasi dan komunikasi dengan mitra kerja melalui penggunaan teknologi dan informasi

Terbatasnya sumber daya aparatur baik dalam kuantitas maupun kualitas, mengharuskan penggunaan media teknologi dan informasi untuk mempermudah koordinasi dan komunikasi. Dalam hal ini Biro Hukum telah membangun suatu sistem yang terintegrasi dalam

melakukan koordinasi dan komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi. Sistem yang telah dibangun antara lain adalah perpustakaan yang terintegrasi (memadukan pengumpulan, pengolahan, penyimpanan dan penyebarluasan produk hukum), Sitiprohuda (Sistem Tiketing Produk Hukum) dan Kancasira (Konsultasi Hukum Online). Sistem sebagaimana dimaksud belum berjalan dengan optimal karena belum semua memahami dan masih adanya anggapan bahwa koordinasi dan komunikasi secara langsung adalah lebih efektif. Oleh karena itu perlu adanya sosialisasi berkaitan dengan penggunaan teknologi dan informasi dalam melakukan koordinasi dan komunikasi. Dengan penggunaan teknologi dan informasi ini, diharapkan sumber daya aparatur dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien.

- 4) Mendayagunakan peraturan perundang-undangan dalam rangka peningkatan eksistensi sumber daya aparatur.

Dengan adanya peraturan perundangan yang mendukung peningkatan sumber daya aparatur, tentu saja akan lebih memperkuat keberadaan sumber daya aparatur seperti adanya peraturan tentang pengikusertaan pendidikan dan pelatihan, peraturan tentang disiplin kerja, peraturan tentang kompetensi sumber daya manusia, peraturan tentang pemberian penghargaan dan sebagainya.

- 5) Memaksimalkan Dukungan dan komitmen pimpinan dalam pemberian kompensasi untuk meningkatkan kinerja.

Dengan pemberian kompensasi, maka setiap sumber daya aparatur akan melakukan tugas dan kewajibannya sesuai dengan peraturan yang ada, dengan konsekuensi apabila tidak melaksanakan akan dikenakan sanksi begitu juga sebaliknya

Untuk menjamin strategi dapat terlaksana dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi dibutuhkan komitmen bersama antara pimpinan dan pegawai terhadap pelaksanaan ketugasannya dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengiriman pelatihan teknis bagi pegawai disesuaikan dengan bidang tugasnya dengan memberdayakan sumber daya yang ada merupakan kebijakan yang penting untuk ditetapkan dan dilaksanakan karena pelatihan para pegawai sebagai modal dasar mengetahui tugas-tugasnya dan berusaha mencapai produktivitas yang lebih baik sehingga komitmen terhadap organisasi juga akan lebih baik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini akan disajikan kesimpulan dari seluruh temuan yang diperoleh melalui proses penelitian dan analisis yang telah dilakukan menggunakan analisis SWOT. Penggunaan teknik ini dimaksudkan agar potensi, permasalahan, peluang dan ancaman yang terdapat pada lingkungan internal dan lingkungan eksternal dapat diketahui, sehingga upaya peningkatan sumber daya aparatur di Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta dapat dilakukan secara komprehensif atau menyeluruh.

A. KESIMPULAN

1. Setelah dilakukan analisis SWOT-4K tentang Peningkatan Sumber Daya Aparatur di Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta, dapat disimpulkan bahwa dengan kondisi keterbatasan sumber daya aparatur, kurangnya kompetensi sumber daya aparatur, Biro Hukum berada di posisi kuadran I dalam arti dalam posisi bisa memanfaatkan kekuatan dan memaksimalkan peluang yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini disebabkan karena adanya dukungan, komitmen baik dari tingkat pimpinan maupun pegawai, serta kerjasama dengan semua pihak baik intern di Biro Hukum Sekretariat

Daerah maupun kerjasama dengan pihak eksternal seperti instansi lain, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah maupun pihak swasta.

2. Strategi peningkatan sumber daya aparatur yang dilakukan Biro Hukum Setda Daerah Istimewa Yogyakarta strategi yang bisa dilaksanakan antara lain:
 - a. Mengoptimalkan tugas pokok dan fungsi Biro Hukum
 - b. Pemanfaatan aparatur Biro Hukum secara maksimal dengan melibatkan dalam setiap kegiatan dan mengikutsertakan dalam pendidikan dan pelatihan.
 - c. Mengoptimalkan koordinasi dan komunikasi dengan mitra kerja baik intern maupun ekstern dengan melalui teknologi dan informasi
 - d. Mendayagunakan peraturan perundang-undangan untuk meningkatkan eksistensi sumber daya aparatur
 - e. Memaksimalkan dukungan dan komitmen pimpinan dalam pemberian pemberian kompensasi untuk meningkatkan kinerja.

B. SARAN

Berdasarkan hasil temuan tersebut, maka dapat diajukan beberapa saran kebijakan antara lain adalah:

1. Meskipun posisi Biro Hukum pada kuadran I dalam arti bisa memanfaatkan kekuatan dan memaksimalkan peluang yang ada untuk mencapai tujuan organisasi, namun kondisi keterbatasan sumber daya

aparatur baik kuantitas dan kualitas sebaiknya segera dilakukan perekrutan aparatur sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi yang dibutuhkan agar organisasi dapat mencapai tujuannya dengan optimal.

2. Bahwa dalam melaksanakan strategi untuk meningkatkan sumber daya aparatur di Biro Hukum Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta hal-hal yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:
 - a. Perlunya kesadaran semua pihak bahwa strategi yang akan dilaksanakan tidak akan berjalan dengan baik tanpa dukungan semua pihak baik sumber daya aparatur itu sendiri, pimpinan, sarana prasarana maupun dukungan kebijakan.
 - b. Dalam mengikuti Pendidikan dan Pelatihan sebaiknya tidak hanya yang dilakukan Pemerintah saja melainkan juga yang diselenggarakan pihak swasta, terutama dengan pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R, 2011, *Manajemen Manajemen Strategi Konsep*, Edisi 12, Salemba-Jakarta
- Handoko, Hani T, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, BPFE-Yogyakarta
- Hasibuan, M, SP, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, PT. Bumi Aksara Jakarta
- Herman Ramahi, 2014, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan*, Thesis Program Magister STIE Widy a Wiwaha Yogyakarta
- Ma'arif, Syamsul, 2013, *Posisi Strategis Birokrasi dalam Transformasi Government to Governance*, Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan
- Muhammad, Suwarsono, 2008, *Matriks Skenario dalam Strategi*, UPP STIM YKPN Yogyakarta
- Muhammad, Suwarsono, 2013, *Manajemen Strategik Konsep dan Alat Analisis*, UPP STIM YKPN Yogyakarta
- Nur Hidayat, 2015, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta*, Thesis Program Magister STIE Widy a Wiwaha

Peraturan Daerah Istimewa Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 3 Tahun 2015 tentang *Kelembagaan Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta*

Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 49 Tahun 2015 tentang Uraian Tugas Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta

Rivai Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2009

Tim Peneliti STIA LAN Makassar, 2012, *Kompetensi Aparatur Pemerintah Daerah*, Laporan Penelitian, 2012

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Wheelen L Thomas, Hunger David, *Manajemen Strategi*, Andi, 2003, Yogyakarta