



GUBERNUR KALIMANTAN TIMUR

SALINAN PERATURAN GUBERNUR KALIMANTAN TIMUR

NOMOR 5 TAHUN 2019

TENTANG

PEDOMAN PENYUSUNAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI KALIMANTAN TIMUR

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

GUBERNUR KALIMANTAN TIMUR,

- Menimbang : a. bahwa Peraturan Gubernur Kalimantan Timur Nomor 51 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur sudah tidak sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan keadaan;
- b. bahwa dalam rangka pelaksanaan Reformasi Birokrasi perlu melakukan perubahan terhadap Peraturan Gubernur Kalimantan Timur Nomor 51 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Gubernur tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1956 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Otonom Provinsi Kalimantan Barat, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Timur (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1956 Nomor 65, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 1106);
2. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, dan Tambahan Lembaran Negara Nomor 3851);
3. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Lembaran Negara Tahun 2009 Nomor 112 dan Tambahan Lembaran Negara Nomor 5038);

4. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587), sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 114, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5887);
6. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Per/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi;
7. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 Tahun 2011 tentang Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota;
8. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Administrasi Pemerintahan;
9. Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Timur Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pembentukan Dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Kalimantan Timur (Lembaran Daerah Provinsi Kalimantan Timur Tahun 2016 Nomor 9);
10. Peraturan Gubernur Kalimantan Timur Nomor 29 Tahun 2017 tentang Pola Mekanisme Hubungan Kerja dan Koordinasi di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur (Berita Daerah Provinsi Kalimantan Timur Tahun 2017 Nomor 29) ;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN GUBERNUR TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI KALIMANTAN TIMUR.

Pasal 1

Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur sebagaimana diatur dalam Peraturan Gubernur Kalimantan Timur ini merupakan pedoman/acuan bagi instansi di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur untuk menyusun Standar Operasional Prosedur di lingkungan instansi masing-masing dalam rangka pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

BAB II JENIS, FORMAT, PENDOKUMENTASIAN, DAN PENETAPAN DOKUMEN SOP

A. Jenis

Berdasarkan sifat kegiatan maka SOP dapat dikategorikan ke dalam dua jenis, yaitu:

(1) SOP Administratif

SOP Administratif adalah prosedur standar yang bersifat umum dan tidak rinci dari kegiatan yang dilakukan oleh lebih dari satu orang aparatur atau pelaksana dengan lebih dari satu peran atau jabatan.

SOP administratif pada umumnya dicirikan dengan:

- a. Pelaksana kegiatan berjumlah banyak atau lebih dari satu aparatur atau lebih dari satu jabatan dan bukan merupakan satu kesatuan yang tunggal;
- b. Berisi tahapan pelaksanaan kegiatan atau langkah-langkah pelaksanaan kegiatan yang bersifat makro ataupun mikro yang tidak menggambarkan cara melakukan kegiatan.

(2) SOP Teknis

SOP Teknis adalah prosedur standar yang sangat rinci dari kegiatan yang dilakukan oleh satu orang aparatur atau pelaksana dengan satu peran atau jabatan. Setiap prosedur diuraikan dengan sangat teliti sehingga tidak ada kemungkinan-kemungkinan variasi lain.

SOP teknis ini pada umumnya dicirikan dengan:

- a. Pelaksana kegiatan berjumlah satu orang atau satu kesatuan tim kerja atau satu jabatan meskipun dengan pemangku yang lebih dari satu;
- b. Berisi langkah rinci atau cara melakukan pekerjaan atau langkah detail pelaksanaan kegiatan.

B. Format

1. Untuk keseragaman dokumen SOP di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur, dan memenuhi format SOP yang dipersyaratkan dalam Kebijakan Reformasi Birokrasi, maka format SOP yang digunakan adalah *branching flowchart* (diagram alir bercabang) dan tidak ada format lainnya yang dipakai. Hal ini diasumsikan bahwa prosedur pelaksanaan tugas dan fungsi instansi Pemerintah Daerah memuat kegiatan yang banyak (lebih dari sepuluh) dan memerlukan pengambilan keputusan yang banyak. Oleh sebab itu untuk menyamakan format maka seluruh prosedur pelaksanaan tugas dan fungsi administrasi pemerintahan dibuat dalam bentuk diagram alir bercabang (*branching flowcharts*) termasuk juga prosedur yang singkat (sedikit, kurang dari sepuluh) dengan/atau tanpa pengambilan keputusan.
2. Simbol yang digunakan dalam SOP hanya terdiri dari 5 (lima) simbol, yaitu: 4 (empat) symbol dasar *flowcharts* (*Basic Symbol of Flowcharts*) dan 1 (satu) simbol penghubung ganti halaman (*Off-Page Conector*).
 - a. Simbol kapsul/*terminator* (), untuk mendeskripsikan awal mula kegiatan dan akhir kegiatan;
 - b. Simbol kotak/*process* (), untuk mendeskripsikan proses kegiatan;

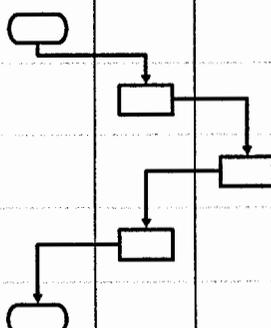
- c. Simbol belah ketupat/*decision* (◊), mendeskripsikan kegiatan pengambilan keputusan;
- d. Simbol segi lima/*off-page connector* (◻), mendeskripsikan hubungan antar simbol yang berbeda halaman;
- e. Simbol anak panah/*arrow* (→), mendeskripsikan arah kegiatan (arah proses kegiatan).

Dasar penggunaan 5 (lima) simbol dalam penyusunan SOP adalah:

- a. SOP mendeskripsikan prosedur administratif, yaitu kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh lebih dari satu pelaksana (jabatan) dan bersifat makro maupun mikro dan prosedur yang bersifat teknis yang detail baik yang menyangkut urusan administrasi maupun urusan teknis;
 - b. Hanya ada dua alternatif sifat kegiatan administrasi pemerintahan yaitu kegiatan eksekusi (*process*) dan pengambilan keputusan (*decision*);
 - c. Simbol lain tidak dipergunakan disebabkan karena prosedur yang dideskripsikan bersifat umum tidak rinci dan tidak bersifat teknis di samping itu kegiatan yang dilakukan oleh pelaksana kegiatan sudah langsung operasional tidak bersifat teknikal (*technical procedures*) yang berlaku pada peralatan (mesin);
 - d. Penulisan kegiatan dalam prosedur bersifat aktif (menggunakan kata kerja tanpa subyek) dengan demikian banyak simbol yang tidak dipergunakan, seperti: simbol pendokumentasian, simbol persiapan, simbol penundaan, dan simbol lain yang sejenis;
 - e. Penulisan SOP ini hanya memberlakukan penulisan *flowcharts* secara vertikal, artinya bahwa *branching flowcharts* dituliskan secara vertikal sehingga hanya mengenal penyambungan simbol yang menghubungkan antar halaman (simbol segilima/*off page connector*) dan tidak mengenal simbol lingkaran kecil penghubung dalam satu halaman.
3. Penulisan pelaksana dalam SOP ini dipisahkan dari kegiatan, oleh karena itu untuk menghindari pengulangan yang tidak perlu dan tumpang-tindih (*overlapping*) yang tidak efisien maka penulisan kegiatan tidak disertai dengan pelaksana kegiatan (aktor) dan dipisahkan dalam kolom pelaksana tersendiri. Dengan demikian penulisan kegiatan menggunakan kata kerja aktif yang diikuti dengan obyek dan keterangan seperti: menulis laporan; mendokumentasikan surat pengaduan; mengumpulkan bahan rapat; mengirim surat undangan kepada peserta; meneliti berkas, menandatangani draft surat *net*, mengarsipkan dokumen. Penulisan pelaksana (aktor) tidak diurutkan secara hierarki tetapi didasarkan pada sekuen kegiatan sehingga kegiatan selalu dimulai dari sisi kiri dan tidak ada kegiatan yang dimulai dari tengah maupun sisi kanan dari matriks *flowcharts*.

Gambar 1
Contoh Format SOP

 PEMERINTAH PROVINSI KALIMANTAN TIMUR BIRO ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH BAGIAN TATA LAKSANA	Nomor SOP	065/294/Org
	Tanggal Pembuatan	01 Nopember 2012
	Tanggal Revisi	-
	Tanggal Efektif	01 Januari 2013
	Disahkan oleh	Kepala Biro Organisasi Drs. Yuswadi NIP. 19580107 198703 1 002
SUB BAGIAN TATA USAHA	Nama SOP	Penanganan Surat Masuk
Dasar Hukum	Kualifikasi pelaksana	
1. Peraturan Gubernur Kaltim Nomor 40 Tahun 2010 Tentang Ketentuan Tata Naskah Dinas di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur 2. Peraturan Gubernur Kaltim Tentang Kearsipan	1. Mampu memisah surat 2. Memahami tata naskah dinas 3. Memahami tata kearsipan 4. Mampu mengoperasikan aplikasi pengolah kata/data	
Keterkaitan	Peralatan/perengkapan	
1. SOP Pengagendaaan Surat Masuk 2. SOP Pengarsipan Surat Masuk	1. ATK 2. Komputer 3. Prnter	
Peringatan	Pencatatan dan pendataan	
1. Pelaksana SOP Penanganan Surat Masuk, harus ada di tempat, atau apabila berhalangan hadir, maka harus ada pelaksana lain yang menggarikannya, sehingga SOP dapat dilaksanakan dengan baik dan tepat waktu.	- Disimpan sebagai data elektronik dan manual	

No	Uraian Kegiatan	Pelaksana			Mutu Baku			Ket.
		Pengadministrasi Umum	Kasubag Tata Usaha	Karo	Kelengkapan	Waktu	Output	
1.	Menerima dan mengagendakan surat masuk pada buku agenda serta menambahkan lembar disposisi kemudian menyerahkan kepada Kasubbag Tata Usaha.				Surat Masuk, Buku agenda, lembar disposisi	5 menit	Surat Masuk, lembar disposisi	SOP Pengagendaaan Surat Masuk
2.	Membubuhkan paraf pada lembar disposisi dan selanjutnya menyerahkan surat masuk beserta lembar disposisi kepada Kepala Biro.				Surat masuk, lembar disposisi	5 menit	Surat masuk, lembar disposisi berparaf	
3.	Menuliskan arahan/perintah pada lembar disposisi sebagai tindak lanjut terhadap surat masuk kemudian menyerahkan kembali kepada Kasubbag Tata Usaha				Surat masuk, lembar disposisi berparaf	5 menit	Surat Masuk, lembar disposisi dengan	
4.	Menugaskan Pengadministrasi Umum untuk mengarsipkan dan mendistribusikan surat masuk sesuai disposisi Kepala Biro.				Surat masuk, arahan/perintah pada lembar	5 menit	Surat masuk, lembar disposisi dengan	
5.	Mengarsipkan surat masuk dan mendistribusikan surat kepada bagian-bagian sesuai disposisi Kepala Biro.				surat masuk, lembar disposisi dengan	5 menit	Surat masuk, lembar disposisi dengan	SOP Pengarsipan Surat Masuk

C. Pendokumentasian SOP

Dokumen SOP memiliki 2 (dua) unsur utama sesuai anatominya, yaitu: Unsur SOP dan Unsur Dokumentasi (*Assessories*). Unsur SOP merupakan unsur inti dari SOP yang terdiri dari Identitas SOP dan Prosedur SOP. Identitas SOP berisi data-data yang menyangkut identitas SOP, sedangkan Prosedur SOP berisi kegiatan, pelaksana, mutu baku dan keterangan.

Sesuai dengan anatomi Dokumen SOP yang pada hakekatnya merupakan dokumen yang berisi prosedur-prosedur yang distandarkan yang secara keseluruhan membentuk satu kesatuan proses, sehingga informasi yang dimuat dalam dokumen SOP meliputi: Unsur Dokumentasi dan Unsur Prosedur.

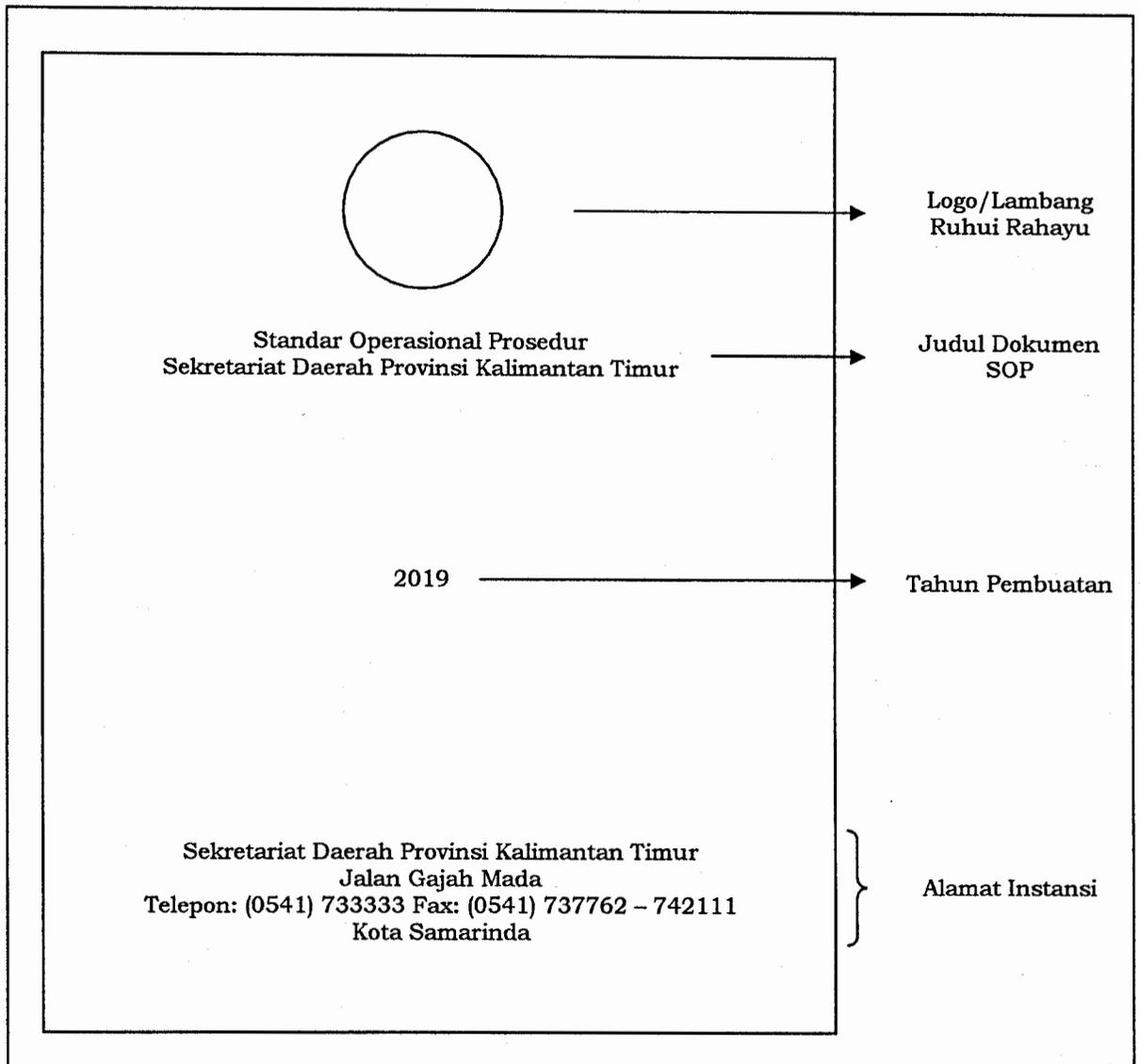
1. Unsur dokumentasi merupakan unsure dari Dokumen SOP yang berisi hal-hal yang terkait dengan proses pendokumentasian SOP sebagai sebuah dokumen. Adapun unsur dokumentasi SOP antara lain mencakup:

a. Halaman Judul (*Cover*)

Halaman judul merupakan halaman pertama sebagai sampul muka sebuah dokumen SOP. Halaman judul ini berisi informasi mengenai:

- Judul SOP;
- Instansi/Satuan Kerja;
- Tahun pembuatan;
- Informasi lain yang diperlukan

Gambar 2
Contoh Halaman Judul Dokumen SOP



b. Keputusan Pimpinan Perangkat Daerah

Karena Dokumen SOP merupakan pedoman setiap pegawai (baik pejabat struktural, fungsional, atau yang ditunjuk untuk melaksanakan satu tugas dan tanggungjawab tertentu), dokumen ini harus memiliki kekuatan hukum. Dalam halaman selanjutnya setelah halaman judul, disajikan keputusan kepala Perangkat Daerah tentang penetapan dokumen SOP ini.

- c. **Daftar isi dokumen SOP**
Daftar isi ini dibutuhkan untuk membantu mempercepat pencarian informasi dan menulis perubahan/revisi yang dibuat untuk bagian tertentu dari SOP terkait. (Catatan: Pada umumnya, karena prosedur-prosedur yang di SOP-kan akan mencakup prosedur dari seluruh unit kerja, kemungkinan besar dokumen SOP akan sangat tebal. Oleh karena itu, dokumen ini dapat dibagi kedalam beberapa bagian, yang masing-masing memiliki daftar isi).
 - d. **Penjelasan singkat penggunaan**
Sebagai sebuah dokumen yang menjadi manual, maka dokumen SOP hendaknya memuat penjelasan bagaimana membaca dan menggunakan dokumen tersebut. Isi dari bagian ini antara lain mencakup: Ruang Lingkup, menjelaskan tujuan prosedur dibuat dan kebutuhan organisasi; Ringkasan, memuat ringkasan singkat mengenai prosedur yang dibuat; dan Definisi/Pengertian-pengertian umum, memuat beberapa definisi yang terkait dengan prosedur yang distandarkan.
2. Unsur prosedur merupakan bagian inti dari dokumen SOP. Unsur ini dibagi dalam dua bagian, yaitu Bagian Identitas dan Bagian *Flowcharts*.
- a. **Bagian Identitas**
Bagian Identitas dari unsur prosedur dalam SOP dapat dijelaskan sebagai berikut:
 - 1) **Logo dan Nama Instansi/Satuan Kerja/Unit Kerja**, nomenklatur satuan/unit organisasi pembuat;
 - 2) **Nomor SOP**, nomor prosedur yang di-SOP-kan sesuai dengan tata naskah dinas yang berlaku di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur;
 - 3) **Tanggal Pembuatan**, tanggal pertama kali SOP dibuat berupa tanggal selesainya SOP dibuat bukan tanggal dimulainya pembuatannya;
 - 4) **Tanggal Revisi**, tanggal SOP direvisi atau tanggal rencana ditinjau ulangnya SOP yang bersangkutan;
 - 5) **Tanggal Efektif**, tanggal mulai diberlakukan SOP atau sama dengan tanggal ditandatanganinya Dokumen SOP;
 - 6) **Pengesahan oleh pejabat yang berkompeten pada tingkat satuan kerja**. Item pengesahan berisi nomenklatur jabatan, tanda tangan, nama pejabat yang disertai dengan NIP serta stempel/cap instansi;
 - 7) **Judul SOP**, judul prosedur yang di-SOP-kan sesuai dengan kegiatan yang sesuai dengan tugas dan fungsi yang dimiliki;
 - 8) **Dasar Hukum**, berupa peraturan perundang-undangan yang mendasari prosedur yang di-SOP-kan beserta aturan pelaksanaannya;
 - 9) **Keterkaitan**, memberikan penjelasan mengenai keterkaitan prosedur yang distandarkan dengan prosedur lain yang distandarkan (SOP lain yang terkait secara langsung dalam proses pelaksanaan kegiatan dan menjadi bagian dari kegiatan tersebut).

- 10) **Peringatan**, memberikan penjelasan mengenai kemungkinan-kemungkinan yang terjadi ketika prosedur dilaksanakan atau tidak dilaksanakan. Peringatan memberikan indikasi berbagai permasalahan yang mungkin muncul dan berada diluar kendali pelaksana ketika prosedur dilaksanakan, serta berbagai dampak lain yang ditimbulkan. Dalam hal ini dijelaskan pula bagaimana cara mengatasinya bila diperlukan. Umumnya menggunakan kata peringatan, yaitu jika/apabila-maka (*if-than*) atau batas waktu (*dead line*) kegiatan harus sudah dilaksanakan;
- 11) **Kualifikasi Pelaksana**, memberikan penjelasan mengenai kualifikasi pelaksana yang dibutuhkan dalam melaksanakan perannya pada prosedur yang distandarkan. SOP Administrasi dilakukan oleh lebih dari satu pelaksana, oleh sebab itu maka kualifikasi yang dimaksud adalah berupa kompetensi (keahlian dan ketrampilan) bersifat umum untuk semua pelaksana dan bukan bersifat individu, yang diperlukan untuk dapat melaksanakan SOP ini secara optimal.
- 12) **Peralatan dan Perlengkapan**, memberikan penjelasan mengenai daftar peralatan utama (pokok) dan perlengkapan yang dibutuhkan yang terkait secara langsung dengan prosedur yang di-SOP-kan.
- 13) **Pencatatan dan Pendataan**, memuat berbagai hal yang perlu didata dan dicatat oleh pejabat tertentu. Dalam kaitan ini, perlu dibuat formulir-formulir tertentu yang akan diisi oleh setiap pelaksana yang terlibat dalam proses. (Misalnya formulir yang menunjukkan perjalanan sebuah proses pengolahan dokumen pelayanan perizinan. Berdasarkan formulir dasar ini, akan diketahui apakah prosedur sudah sesuai dengan mutu baku yang ditetapkan dalam SOP). Setiap pelaksana yang ikut berperan dalam proses, diwajibkan untuk mencatat dan mendata apa yang sudah dilakukannya, dan memberikan pengesahan bahwa langkah yang ditanganinya dapat dilanjutkan pada langkah selanjutnya. Pendataan dan pencatatan akan menjadi dokumen yang memberikan informasi penting mengenai "apakah prosedur telah dijalankan dengan benar".

Gambar 3
Contoh Bagian Identitas SOP

 PEMERINTAH PROVINSI KALIMANTAN TIMUR BIRO ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH BAGIAN TATA LAKSANA	Nomor SOP	065/294/Org
	Tanggal Pembuatan	01 Nopember 2012
	Tanggal Revisi	-
	Tanggal Efektif	01 Januari 2013
	Disahkan oleh	Kepala Biro Organisasi Dis. Yuwadi NIP. 19580107 198703 1 002
SUB BAGIAN TATA USAHA	Nama SOP	Penanganan Surat Masuk
Dasar Hukum	Kualifikasi pelaksana	
1. Peraturan Gubernur Kaltim Nomor 40 Tahun 2010 Tentang Ketentuan Tata Naskah Dinas di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur 2. Peraturan Gubernur Kaltim Tentang Kearsipan	1. Mampu menulis surat 2. Memahami tata naskah dinas 3. Memahami tata kearsipan 4. Mampu mengoperasikan aplikasi pengolah kata/data	
Keterkaitan	Peralatan/perlengkapan	
1. SOP Pengagendaaan Surat Masuk 2. SOP Pengarsipan Surat Masuk	1. ATK 2. Komputer 3. Printer	
Peringatan	Pencatatan dan pendataan	
1. Pelaksana SOP Penanganan Surat Masuk, harus ada di tempat, atau apabila berhalangan hadir, maka harus ada pelaksana lain yang menggantikannya, sehingga SOP dapat dilaksanakan dengan baik dan tepat waktu.	- Disimpan sebagai data elektronik dan manual	

b. Bagian Flowchart

Bagian *Flowchart* merupakan uraian mengenai langkah-langkah (prosedur) kegiatan beserta mutu baku dan keterangan yang diperlukan. Bagian *Flowchart* ini berupa *flowcharts* yang menjelaskan langkah-langkah kegiatan secara berurutan dan sistematis dari prosedur yang distandarkan, yang berisi: Nomor kegiatan; Uraian kegiatan yang berisi langkah-langkah (prosedur); Pelaksana yang merupakan pelaku (aktor) kegiatan; Mutu Baku yang berisi kelengkapan, waktu, output dan keterangan. Agar SOP ini terkait dengan kinerja, maka setiap aktivitas hendaknya mengidentifikasi mutu baku tertentu, seperti: waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan persyaratan/kelengkapan yang diperlukan (standar input) dan outputnya. Mutu baku ini akan menjadi alat kendali mutu sehingga produk akhirnya (*endproduct*) dari sebuah proses benar-benar memenuhi kualitas yang diharapkan, sebagaimana ditetapkan dalam standar pelayanan. Untuk memudahkan dalam pendokumentasian dan implementasinya, sebaiknya SOP memiliki kesamaan dalam unsur prosedur meskipun muatan dari unsur tersebut akan berbeda sesuai dengan kebutuhan instansi masing-masing.

Gambar 4
Contoh Bagian *Flowcharts* SOP

No	Uraian Kegiatan	Pelaksana			Mutu Baku			Ket.
		Pengadministrasi Umum	Kasubag Tata Usaha	Karo	Kelengkapan	Waktu	Output	
1.	Menerima dan mengagendakan surat masuk pada buku agenda serta menambahkan lembar disposisi kemudian menyerahkan kepada Kasubag Tata Usaha.	<pre> graph TD A([Start]) --> B[Pengadministrasi Umum] B --> C[Kasubag Tata Usaha] C --> D[Karo] D --> E[Kasubag Tata Usaha] E --> F[Pengadministrasi Umum] F --> G([End]) </pre>		Surat Masuk, Buku agenda, lembar disposisi	5 menit	Surat Masuk, lembar disposisi	SOP Pengagendaan Surat Masuk	
2.	Membubuhkan paraf pada lembar disposisi dan selanjutnya menyerahkan surat masuk beserta lembar disposisi kepada Kepala Biro.				Surat masuk, lembar disposisi	5 menit	Surat masuk, lembar disposisi berparaf	
3.	Menuliskan arahan/perintah pada lembar disposisi sebagai tindak lanjut terhadap surat masuk kemudian menyerahkan kembali kepada Kasubag Tata Usaha.				Surat masuk, lembar disposisi berparaf	5 menit	Surat Masuk, lembar disposisi dengan	
4.	Menugaskan Pengadministrasi Umum untuk mengarsipkan dan mendistribusikan surat masuk sesuai disposisi Kepala Biro.				Surat masuk, arahan/perintah pada lembar	5 menit	Surat masuk, lembar disposisi dengan	
5.	Mengarsipkan surat masuk dan mendistribusikan surat kepada bagian-bagian sesuai disposisi Kepala Biro.				surat masuk, lembar disposisi dengan	5 menit	arsip, buku kendali surat	SOP Pengarsipan Surat Masuk

D. Penetapan Dokumen SOP

Penetapan SOP sebagai sebuah peraturan yang mengikat bagi seluruh unsur yang ada di setiap organisasi/satuan/unit kerja di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur diharapkan dapat diaplikasikan oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas dan fungsi di setiap tingkatan organisasi yang mandiri.

Prosedur penetapan dokumen SOP adalah sebagai berikut:

1. Tim Penyusun SOP Unit Kerja Mandiri dan/atau UPT menyusun Rancangan Dokumen SOP dan menyampaikannya kepada Tim Penyusun SOP Unit Kerja Mandiri Pembinaanya untuk diintegrasikan menjadi Rancangan SOP Unit Kerja Mandiri Pembinaanya secara berjenjang;

2. Tim Penyusun SOP Unit Kerja Mandiri Pembina menyampaikan Rancangan Dokumen SOP yang merupakan integrasi dari Rancangan Dokumen SOP Unit Kerja Mandiri dan/atau UPT secara berjenjang disampaikan kepada Tim Kerja Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah untuk diintegrasikan menjadi Rancangan dokumen SOP Pemerintah Daerah;
3. Tim Kerja Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah mengajukan Rancangan Dokumen SOP Pemerintah Daerah kepada Kepala Daerah untuk ditetapkan;
4. Kepala Daerah menetapkan Dokumen SOP Pemerintah Daerah dengan Peraturan Kepala Daerah;
5. Pimpinan Unit Kerja Mandiri menetapkan SOP yang berlaku di lingkungannya masing-masing berdasarkan dokumen SOP Pemerintah Daerah yang bersangkutan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

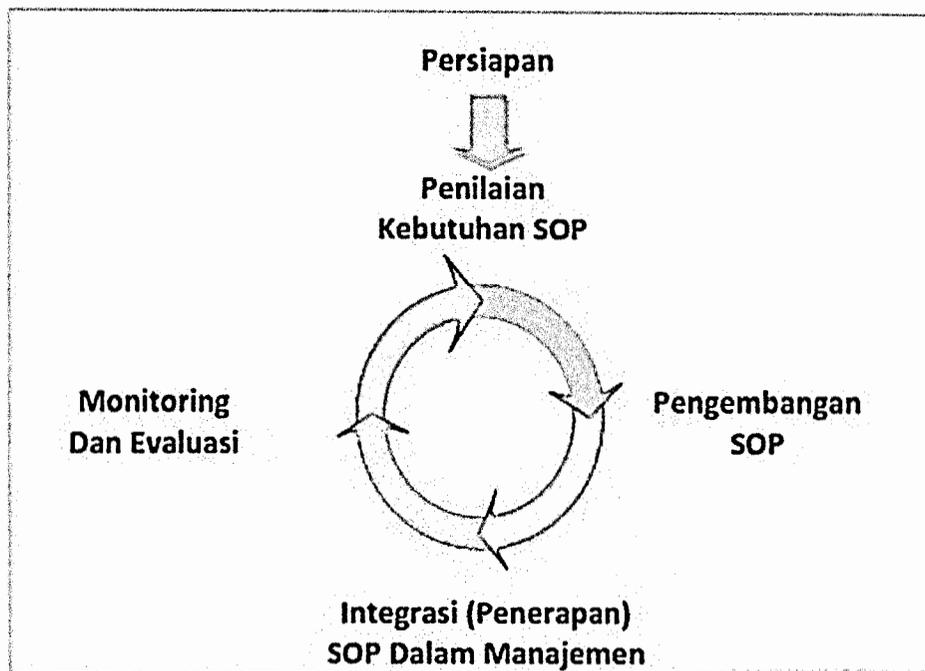
BAB III LANGKAH-LANGKAH PENYUSUNAN SOP

Keberhasilan penyusunan SOP memerlukan pimpinan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, berkemauan, tegas, dan menerima serta melakukan perubahan. Pimpinan merupakan aktor inti perubahan (*agent of change*) yang akan menjadi panutan bagi seluruh pegawai yang menjadi bawahannya.

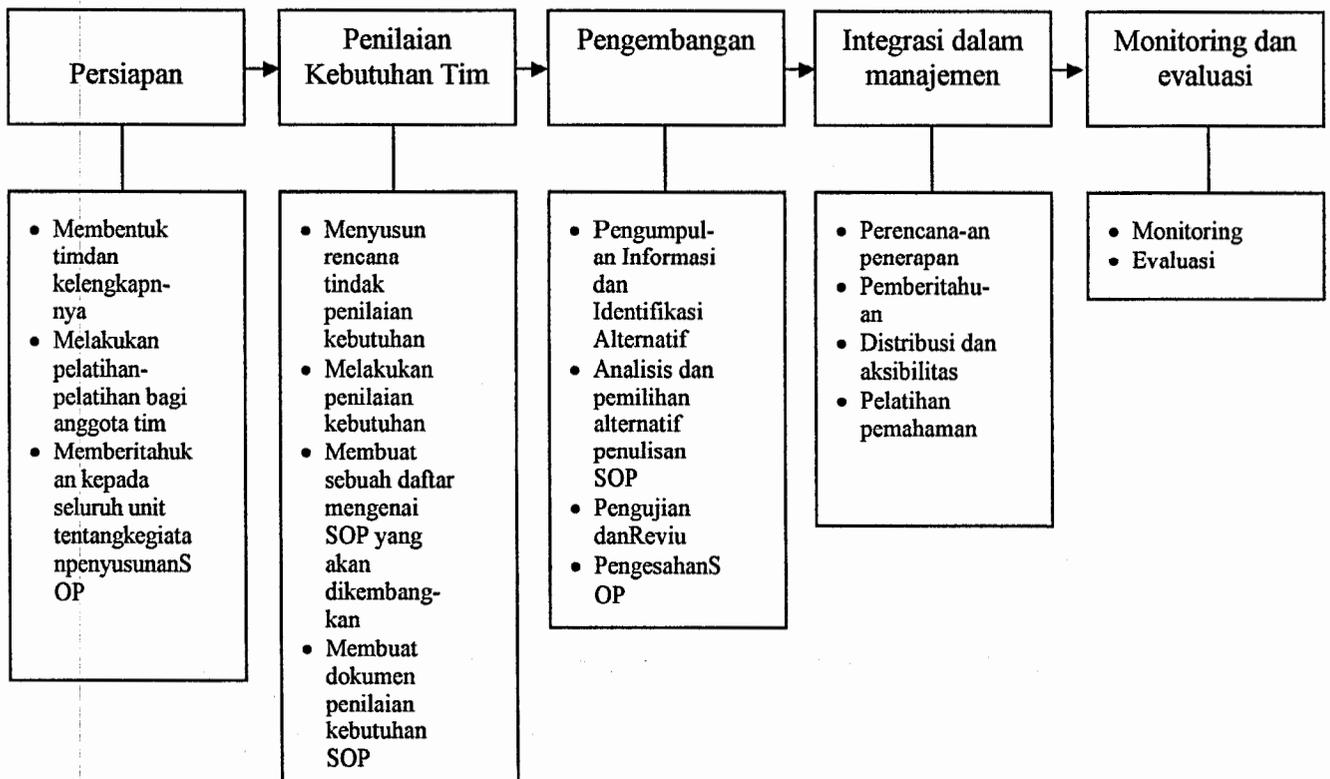
Penyusunan SOP meliputi siklus sebagai berikut:

1. Persiapan;
2. Penilaian Kebutuhan SOP;
3. Pengembangan SOP;
4. Penerapan SOP;
5. Monitoring dan Evaluasi SOP.

Gambar 5
Siklus Penyusunan SOP



Secara rincitahapan penyusunan SOP melalui proses sebagai berikut:



1. Persiapan Penyusunan SOP

Agar penyusunan SOP dapat dilakukan dengan baik, maka perlu dilakukan persiapan-persiapan berupa pembentukan tim dan kelengkapannya.

A. Pembentukan Tim

Tim hendaknya diberikan kewenangan yang cukup untuk melaksanakan tugasnya, agar dapat melakukan inovasi prosedur sesuai dengan prinsip-prinsip penyusunan SOP.

Tim Penyusun SOP bertanggung jawab terhadap proses penyusunan SOP di unit kerja masing-masing. Tim ini dibentuk dan bertanggung jawab kepada Pimpinan Unit Mandiri yang bersangkutan. Tim Penyusun SOP Unit Kerja Mandiri bertugas untuk melakukan sosialisasi kebijakan, melaksanakan kegiatan asistensi dan fasilitasi, melakukan koordinasi penyusunan SOP satuan/unit organisasi.

Tugas tim antara lain:

- 1) Melakukan identifikasi kebutuhan;
- 2) Mengumpulkan data;
- 3) Melakukan analisis prosedur;
- 4) Melakukan pengembangan;
- 5) Melakukan uji coba;
- 6) Melakukan sosialisasi;
- 7) Mengawal penerapan;
- 8) Memonitor dan melakukan evaluasi;
- 9) Melakukan penyempurnaan-penyempurnaan;
- 10) Menyajikan hasil-hasil pengembangan mereka kepada pimpinan.

B. Kelengkapan Tim

Hal yang perlu diperhatikan dalam membentuk tim:

- 1) Tim harus dilengkapi dengan kewenangan dan tanggung jawab;
- 2) Keanggotaan tim sebaiknya dibatasi, agar pengelolaan terhadap rentang kendali (*span of control*) dapat dilakukan dengan baik;
- 3) Tim harus dilengkapi dengan struktur yang jelas, tidak terlalu banyak hirarki, dan lebih bersifat fungsional sehingga dapat dibagi ke dalam sub-sub tim tertentu yang menangani aspek prosedur tertentu;
- 4) Tim sebaiknya merumuskan dahulu apa misi, tujuan, dan sasaran tim serta berapa banyak waktu dan sumber-sumber lain yang diperlukan untuk pengembangan SOP;
- 5) Tugas tim meliputi aspek substansi SOP dan aspek administratif;
- 6) Tim pengembangan SOP sangat tergantung dari sumber-sumber apa yang dapat mereka peroleh dalam rangka pengembangan SOP tersebut;

Kelengkapan tim lainnya meliputi:

- 1) Pedoman bagi tim dalam melaksanakan tugasnya, yang berisi deskripsi mengenai uraian tugas dan kewenangan serta mekanisme kerja tim;
- 2) Fasilitas yang dibutuhkan tim, yaitu agar tim dapat bekerja dengan baik, seperti: pembiayaan, sarana dan prasarana, dan kebutuhan lainnya;
- 3) Komitmen pimpinan untuk mendukung kerja tim;
- 4) Memberikan pelatihan bagi anggota tim;
- 5) Memastikan bahwa seluruh unit mengetahui upaya pimpinan untuk melakukan perubahan terhadap prosedur.

2. Penilaian Kebutuhan SOP

Penilaian kebutuhan adalah proses awal penyusunan SOP yang dilakukan untuk mengidentifikasi tingkat kebutuhan SOP yang akan disusun. Bagi organisasi yang sudah memiliki SOP, maka tahapan ini merupakan tahapan untuk melihat kembali SOP yang sudah dimilikinya dan mengidentifikasi perubahan-perubahan yang diperlukan. Bagi organisasi yang sama sekali belum memiliki SOP, maka proses ini murni merupakan proses mengidentifikasi kebutuhan SOP.

A. Tujuan Penilaian Kebutuhan SOP:

Penilaian kebutuhan SOP bertujuan untuk mengetahui ruang lingkup, jenis, dan jumlah SOP yang dibutuhkan:

- 1) Ruang lingkup, berkaitan dengan bidang tugas dari prosedur-prosedur operasional untuk distandarkan;
- 2) Jenis, berkaitan dengan tipe dan format SOP yang sesuai untuk diterapkan;
- 3) Sedangkan jumlah, berkaitan dengan jumlah SOP yang dibuat sesuai dengan prioritas.

Beberapa aspek yang perlu dipertimbangkan ketika melakukan penilaian kebutuhan, yaitu:

1) Lingkungan Operasional

Yang dimaksud dengan lingkungan operasional adalah lingkungan yang harus dipertimbangkan oleh organisasi dalam melaksanakan operasinya (tugas dan fungsinya), baik internal maupun eksternal. Berikut ini adalah berbagai hal yang dapat membantu mengidentifikasi aspek-aspek lingkungan operasional yang mungkin dapat memengaruhi SOP:

- a. Hubungan antara organisasi dengan berbagai organisasi terkait;
- b. Hubungan organisasi dengan berbagai organisasi sejenis di daerah lain;
- c. Sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

2) Kebijakan Pemerintah

Yang dimaksud dengan kebijakan pemerintah adalah peraturan perundang-undangan yang memberikan pengaruh dalam penyusunan SOP. Peraturan perundang-undangan dimaksud bisa berbentuk undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan presiden, peraturan daerah atau bentuk peraturan lain yang terkait dengan organisasi pemerintah.

Dalam prakteknya kebijakan-kebijakan pemerintah akan selalu berubah, yang perubahannya akan memengaruhi operasionalisasi suatu organisasi. Misalnya kebijakan berkenaan dengan petunjuk teknis akan sangat memberikan warna pada perumusan SOP suatu organisasi pemerintah.

3) Kebutuhan Organisasi dan Pemangku Kepentingan

Penilaian kebutuhan organisasi dan pemangku kepentingan (*stakeholder*) berkaitan erat dengan prioritas terhadap prosedur-prosedur yang mendesak untuk segera distandarkan. Kebutuhan mendesak dapat terjadi karena perubahan struktur organisasi (susunan organisasi dan tata kerja), atau karena desakan dari *stakeholders* yang menginginkan perubahan terhadap kualitas pelayanan.

Kebutuhan juga dapat terjadi karena perubahan-perubahan pada sarana dan prasarana yang dimiliki, seperti penggunaan teknologi baru dalam proses pelaksanaan prosedur yang menyebabkan perlu dilakukan perbaikan-perbaikan prosedur. Hal lain yang juga terkait dengan kebutuhan organisasi terhadap SOP adalah perkembangan teknologi.

B. Langkah-langkah penilaian kebutuhan

- 1) Menyusun rencana tindak penilaian kebutuhan.
Pelaksanaan penilaian kebutuhan yang menyeluruh dapat menjadi sebuah proses yang cukup padat dan memakan waktu yang cukup lama. Oleh karena itu perlu disusun sebuah rencana dan target-target yang jelas, serta pembagian tugas siapa melakukan apa. Untuk membantu menyusun rencana tindak, dapat digunakan tabel 1.

Tabel 1
Rencana Tindak Tim Penyusunan SOP

Uraian Kegiatan	Output	Penanggung Jawab	Jadwal												

- 2) Melakukan penilaian kebutuhan
Jika organisasi telah memiliki SOP, dan ingin melakukan penyempurnaan terhadap SOP yang telah ada, maka proses penilaian kebutuhan dapat dimulai dengan mengevaluasi SOP yang sudah ada.
- 3) Membuat sebuah daftar mengenai SOP yang akan dikembangkan.
Dari tahapan 2 di atas, dapat disusun sebuah daftar mengenai SOP apa saja yang akan disempurnakan maupun dibuatkan yang baru. Setiap SOP yang masuk ke dalam daftar disertai dengan pertimbangan dampak yang akan terjadi baik secara internal maupun eksternal apabila SOP ini dikembangkan dan dilaksanakan. Informasi ini akan memudahkan bagi pengambil keputusan untuk menetapkan kebutuhan SOP yang akan diterapkan dalam organisasi. Untuk memudahkan pembuatan daftar, dapat digunakan tabel sebagai berikut:

Tabel 2
Daftar Kebutuhan Pengembangan SOP

Satuan Kerja	SOP yang akan dikembangkan		Alasan Pengembangan
	Bidang	Prosedur	
1	2	3	4

Kolom 1	Nama satuan kerja tempat SOP akan diterapkan.
Kolom 2	Klasifikasi/pengelompokan SOP pada bidang tugas/proses tertentu (misalnya perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi, atau kepegawaian, keuangan, pembuatan kebijakan, dan lainnya).
Kolom 3	Nama prosedur yang akan distrandarkan yang menjadi bagian dari bidang klasifikasi/pengelompokannya.
Kolom 4	Alasan SOP tersebut akan dikembangkan.

4) Membuat dokumen penilaian kebutuhan SOP

Sebagai sebuah tahap akhir dari penilaian kebutuhan SOP, tim harus membuat sebuah laporan atau dokumen penilaian kebutuhan SOP. Dokumen memuat hasil kesimpulan semua temuan dan rekomendasi yang didapatkan dari proses penilaian kebutuhan ini.

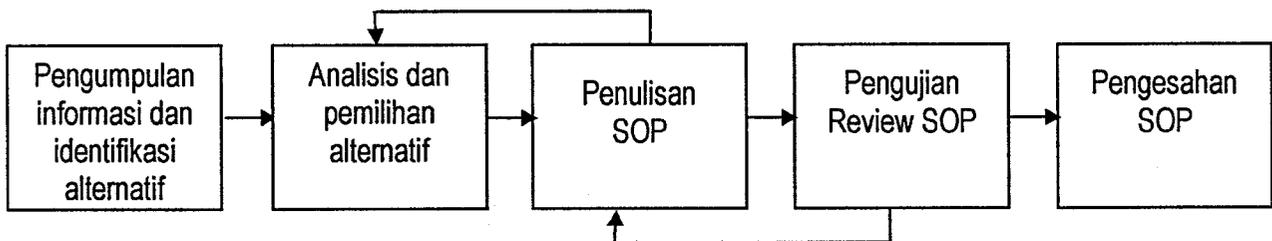
3. Pengembangan SOP

Tahap selanjutnya setelah kita melakukan penilaian kebutuhan (*needassessment*) adalah melakukan pengembangan SOP. Sebagai sebuah standar yang akan dijadikan acuan dalam proses pelaksanaan tugas keseharian organisasi, maka pengembangan SOP tidak merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan sekali langsung jadi, tetapi memerlukan riviur berulang kali sebelum akhirnya menjadi SOP yang valid dan reliabel yang benar-benar menjadi acuan bagi setiap proses dalam organisasi.

Pengembangan SOP pada dasarnya meliputi lima tahapan proses kegiatan secara berurutan yang dapat dirinci sebagai berikut:

- A. Pengumpulan Informasi dan Identifikasi Alternatif;
- B. Analisis dan Pemilihan Alternatif;
- C. Penulisan SOP;
- D. Pengujian dan Riviur SOP;
- E. Pengesahan SOP.

Gambar 6
Tahapan Pengembangan SOP



Di antara tahapan penulisan, riviur dan pengujian SOP terdapat tahapan yang bersifat pengulangan untuk memperoleh SOP yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan. Namun demikian, urutan proses kegiatan ini dapat bervariasi sesuai dengan metode dan kebutuhan organisasi dalam pengembangan SOP-nya.

A. Pengumpulan Informasi dan Identifikasi Alternatif SOP

Berdasarkan penilaian kebutuhan (*need assessment*) dapat ditentukan berbagai informasi yang dibutuhkan untuk pengembangan SOP. Identifikasi informasi yang akan dicari, dapat dipisahkan mana informasi yang dicari dari sumber primer dan mana yang dicari dari sumber sekunder.

Ada berbagai kemungkinan teknik pengumpulan informasi yang dapat digunakan untuk mengembangkan SOP, seperti melalui *brainstorming*, *focus group*, wawancara, *survey*, *benchmark*, telaahan dokumen dan lainnya. Teknik mana yang akan digunakan, sangat terkait erat dengan instrumen pengumpul informasinya.

1) Teknik curah pendapat (*brainstorming*)

Teknik curah pendapat, biasanya dilakukan dalam keadaan tim tidak memiliki cukup informasi yang diperlukan dalam pengembangan SOP. Pada organisasi yang baru berdiri, atau organisasi yang belum memiliki SOP, kemungkinan kondisi seperti ini dapat terjadi. Oleh karena itu teknik ini akan dapat membantu pemahaman tim terhadap kebutuhan SOP yang diharapkan.

2) Teknik diskusi terfokus (*focus group discussion*)

Teknik *focus group discussion* dilakukan jika tim telah memiliki informasi prosedur-prosedur yang akan distandarkan tetapi ingin lebih mendalaminya dari orang-orang yang dianggap menguasai secara teknis berkaitan dengan informasi tersebut. *Focus group discussion* akan sangat bermanfaat dalam menemukan prosedur-prosedur yang dianggap efisien cepat dan tepat.

3) Teknik wawancara

Teknik wawancara dilakukan jika tim ingin mendapatkan informasi secara mendalam dari seorang informan kunci, yaitu orang yang menguasai secara teknis berkaitan dengan prosedur-prosedur yang akan distandarkan. Keberhasilan teknik ini tergantung dari instrumen yang digunakan, pemilihan *key informant* (nara sumber) yang benar-benar tepat, dan pewawancara.

4) Teknik *Survey*

Teknik *survey* dilakukan jika tim ingin memperoleh informasi dari sejumlah besar orang yang terkait dengan pelayanan melalui representasinya yang dipilih secara acak yang kemudian disebut responden.

Teknik ini biasanya dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai kualitas pelayanan apa yang diinginkan oleh masyarakat/pelanggan. Informasi mengenai gambaran kualitas pelayanan sangat penting dalam pengembangan SOP.

5) Teknik perbandingan kualitas (*benchmark*)

Teknik *benchmark* dilakukan jika tim memandang bahwa terdapat banyak unit sejenis yang sudah memiliki SOP dapat dijadikan contoh untuk pengembangan SOP. Dari segi waktu teknik ini akan mempercepat proses perumusan SOP.

6) Telaahan dokumen (*review document*)

Telaah dokumen dilakukan untuk memperoleh informasi sekunder dari dokumen-dokumen pemerintah berkaitan dengan peraturan perundangan-perundangan yang terkait dengan prosedur yang akan distandarkan.

Dalam prakteknya berbagai teknik di atas dapat digunakan secara simultan untuk memperoleh hasil pengembangan SOP yang baik. Proses pengumpulan informasi menghasilkan identifikasi prosedur-prosedur yang akan distandarkan, baik dalam bentuk penyempurnaan prosedur-prosedur yang sudah ada sebelumnya, pembuatan prosedur-prosedur yang sudah ada namun belum distandarkan, atau prosedur-prosedur yang belum ada sama sekali/baru.

Pada langkah selanjutnya tim harus menganalisis dan menentukan alternatif prosedur yang paling memenuhi kebutuhan organisasi.

Untuk mempermudah melakukan Pengumpulan Informasi dan Identifikasi Alternatif dapat digunakan tabel sebagai berikut:

Tabel 3
Identifikasi SOP Satuan kerja

Satuan Kerja:					
Bidang	Prosedur	Aktivitas	Persyaratan/ Kelengkapan	Waktu	Output
1	2	3	4	5	6
1.	1.1.				
	1.2.				
2.	2.1.				
	2.2.				
...	...				

Satuan kerja diisi dengan nama satuan kerja dimana informasi diperoleh dan SOP akan dikembangkan.

Kolom 1	Klasifikasi/pengelompokan SOP pada bidang tugas/proses tertentu (misalnya perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi, atau kepegawaian, keuangan, pembuatan kebijakan, dan lainnya);
Kolom 2	Nama prosedur yang di-SOP-kan (Misalnya dalam bidang perencanaan, nama prosedur yang akan di-SOP-kan adalah SOP Penyusunan Renstra, dan Penyusunan Rencana Kinerja Tahunan, dan lainnya);
Kolom 3	Proses sejak dari mulai sampai dihasilkannya sebuah <i>output</i> untuk setiap SOP (misalnya untuk SOP Penyusunan Renstra, kegiatan akan menjabarkan proses dimulai sampai dengan dihasilkan sebuah <i>output</i> yaitu dokumen Renstra);
Kolom 4, 5, 6	Diisi dengan persyaratan/kelengkapan apa yang diperlukan, waktu yang diperlukan serta <i>output</i> pada setiap kegiatan yang dilakukan.

Sebagai alternative cara untuk mengidentifikasi kebutuhan SOP dapat dipergunakan cara identifikasi judul-judul SOP dengan melakukan analisis tugas dan fungsi yang dimiliki organisasi sesuai dengan peraturan pembentukan organisasi yang bersangkutan. Cara identifikasi ini dilakukan berdasarkan asumsi-asumsi sebagai berikut:

- a. Bahwa setiap organisasi pemerintah dapat dipastikan selalu memiliki peraturan mengenai struktur organisasi dan tata kerja sebagai dasar pembagian struktur organisasi serta pembagian tugas dan fungsi organisasinya;
- b. Bahwa tugas dan fungsi organisasi pemerintah terbagi habis seiring dengan pembagian struktur organisasi dari tingkatan tertinggi sampai dengan tingkatan terendah;
- c. Bahwa setiap tugas (dan fungsi) struktur terendah dalam organisasi pemerintah dapat dipastikan mencerminkan fungsi dari tugas dan fungsi struktur tingkat atasnya sampai struktur yang paling tinggi. Atau dengan kata lain bahwa tugas (dan fungsi) yang ada di dalam struktur terendah merupakan operasionalisasi tugas (dan fungsi) seluruh tingkatan yang ada dalam struktur organisasi yang bersangkutan;
- d. Bahwa tugas dan fungsi organisasi pemerintah tercerminkan dari output final atau *endproduct* (keluaran akhir) yang dihasilkan oleh seluruh tingkatan struktur organisasi yang bersangkutan baik yang berupa barang/benda (dokumen) yang berdimensi produk maupun berupa jasa/kegiatan yang berdimensi proses;
- e. Bahwa judul-judul SOP dirumuskan berdasarkan output final yang didahului aspek kegiatan (aspek prosedur) secara keseluruhan (makro) maupun secara parsial (mikro), yaitu: saat awal (pra), pada saat (in) dan setelahnya (pasca);

- f. Bahwa setiap organisasi pemerintah memiliki fungsi *operating core* (fungsi utama), fungsi *techno-structure* (fungsi bantuan teknis) seperti pengawasan dan fungsi *support staff* (fungsi pendukung/kesekretariatan) sehingga judul-judul SOP sangat ditentukan jenis-jenis fungsi yang diemban oleh struktur organisasi yang bersangkutan dan sekaligus sebagai *leading sector* (unit inti) fungsi tersebut;
- g. Bahwa fungsi-fungsi struktur organisasi pemerintah yang sama akan memiliki SOP yang relatif sama dengan perbedaan hanya pada kolom pelaksana dan mutu baku serta identitas tertentu saja.

Adapun langkah-langkah identifikasi SOP berdasarkan analisis tugas dan fungsi yang dimiliki organisasi pemerintah adalah sebagai berikut:

- 1) Menganalisis Tugas dan Fungsi Organisasi Pemerintah
Analisis tugas dan fungsi dilakukan dengan memerinci (*mem-break-down*) tugas dan fungsi struktur organisasi terendah menjadi kegiatan yang operasional yang mencerminkan output sementara baik yang berdimensi produk maupun yang berdimensi proses;
- 2) Mengidentifikasi output final (*end-product*)
Identifikasi output final (*end-product*) dari output sementara yang dihasilkan struktur terendah organisasi pemerintah dengan melakukan penelusuran struktur yang menghasilkan output final tersebut;
- 3) Mengidentifikasi aspek kegiatan dari output final (*end-product*)
Identifikasi aspek kegiatan dari output final (*end-product*) dengan merumuskan aspek kegiatan keseluruhan (makro) dan aspek parsial (mikro) yang ada diawal (*pra*), pada saat (*in*) dan setelah (*pasca*) dari output final tersebut;
- 4) Merumuskan judul SOP
Rumusan judul SOP dilakukan dengan menggabungkan aspek kegiatan dengan output final (*end-product*). Penggabungan aspek kegiatan secara keseluruhan (makro) dengan output final menjadi judul SOP makro dan penggabungan aspek parsial (mikro) menjadi judul SOP mikro;
- 5) Mengidentifikasi seluruh judul SOP
Identifikasi seluruh SOP yang telah dihasilkan baik judul SOP makro dan mikro dengan mengelompokkan sesuai dengan tingkat struktur organisasinya. Keseluruhan judul SOP inilah merupakan kebutuhan riil SOP yang harus disusun.

Untuk mempermudah identifikasi SOP dapat mempergunakan Formulir Identifikasi seperti pada Tabel 4.

Tabel 4
Formulir Identifikasi SOP
berdasarkan Tugas dan Fungsi

No.	Tugas	Fungsi	Uraian Tugas	Kegiatan	Output	Aspek Kegiatan	Judul SOP
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

Keterangan:

- Kolom 1 Nomor diisi dengan nomor urut tugas (sebaiknya dengan Huruf Kapital A);
- Kolom 2 Tugas diisi dengan Tugas berdasarkan Peraturan yang ada (sebaiknya diisi sesuai dengan peraturan yang ada dengan diberi nomor angka Arab, misal: 1,2,3,...);
- Kolom 3 Fungsi diisi dengan Fungsi berdasarkan Peraturan yang ada (sebaiknya diisi sesuai dengan peraturan yang ada dengan diberi nomor huruf abjad kecil, misal: a, b, c,...);
- Kolom 4 Uraian Tugas diisi dengan Uraian Tugas yang merupakan bagian dari Fungsi yang ada dengan diberi angka Arab berkurung satu misal: 1), 2), 3), ... (Uraian tugas atau rincian tugas ini umumnya telah ada berdasarkan peraturan pimpinan instansi yang bersangkutan);
- Kolom 5 Kegiatan diisi dengan Nama Kegiatan yang merupakan perwujudan riil dari Uraian Tugas yang ada dengan diberi huruf kecil berkurung satu misal: a), b), c), ...;
- Kolom 6 Output diisi dengan Output Final yang dihasilkan dari penelusuran *end-product* sesuai struktur organisasi dan diberi nomor angka arab dalam kurung, misal: (1), (2), (3), ...;
- Kolom 7 Aspek Kegiatan diisi dengan Aspek kegiatan yang terkait dengan Output yang bersangkutan baik aspek keseluruhan (makro) maupun aspek parsial (mikro). Aspek ini biasanya berupa fungsi manajemen, misal: penyusunan, pelaksanaan, evaluasi, pelaporan, publikasi, distribusi);
- Kolom 8 Judul SOP diisi judul SOP yang terdiri dari unsure Output final dan Aspek kegiatan, Misalnya: SOP Penyusunan Renstra (Penyusunan → aspek, Renstra → Output Final). Untuk memudahkan dalam menghitung jumlahnya maka sebaiknya diberi angka berurutan dengan angka Arab dari SOP nomor urut pertama (1) s.d. terakhir.

B. Analisis dan Pemilihan Alternatif (dibuat dalam bentuk pointers)

Prinsip-prinsip penyusunan SOP sebagaimana diuraikan dalam bab sebelumnya dapat digunakan sebagai acuan untuk menentukan mana alternative prosedur yang akan dipilih untuk distandarkan antara lain, yaitu:

- 1) Kemudahan dan kejelasan
- 2) Efisiensi dan efektivitas
- 3) Keselarasan
- 4) Keterukuran
- 5) Dinamis
- 6) Berorientasi pada pengguna (mereka yang dilayani)
- 7) Kepatuhan hukum
- 8) Kepastian hukum

Dengan menggunakan aspek-aspek tersebut diatas, setiap alternatif prosedur dapat diuji satu per satu. Hasil pengujian akan memberikan informasi mengenai keuntungan dan kerugian dari setiap alternatif yang diajukan.

C. Penulisan SOP

Kegiatan penulisan SOP adalah pembuatan unsur prosedur SOP yang terdiri dari bagian *flowchart* dan identitas dengan menggunakan lima symbol dan format diagram alir bercabang (*branching flowchart*) yang telah dibahas pada BAB sebelumnya. Dalam menentukan SOP yang akan dibuat, terlebih dahulu diidentifikasi melalui tugas dan fungsi sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagian penilaian kebutuhan. Hal yang penting dalam proses ini adalah bahwa aktivitas yang terdapat dalam organisasi saling terkait dengan proses dan prosedur yang akan distandarkan.

D. Pengujian dan reuiu SOP

Tahapan pengujian dan reuiu dilakukan melalui dua cara, yaitu:

- 1) Simulasi, yaitu kegiatan menjalankan prosedur sesuai dengan SOP yang telah dibuat, tetapi tidak dengan pelaksana yang sebenarnya, melainkan oleh tim penyusun SOP untuk melihat apakah prosedur yang disusun telah memenuhi prinsip penyusunan SOP, dan;
- 2) Uji Coba, yaitu kegiatan percobaan untuk menjalankan prosedur sesuai dengan SOP yang telah dibuat dengan melibatkan pelaksana yang sebenarnya sehingga kendala-kendala yang kemungkinan ditemui pada tahapan penerapan nantinya, dapat dikenali terlebih dahulu.

E. Pengesahan SOP

Proses pengesahan merupakan tindakan pengambilan keputusan oleh pimpinan puncak. Proses pengesahan akan meliputi penelitian ulang oleh pimpinan puncak terhadap prosedur yang distandarkan. Namun demikian, pimpinan puncak, yang pada umumnya memiliki tingkat kesibukan yang padat, kadang kala tidak memiliki banyak waktu untuk meneliti secara seksama satu persatu prosedur yang telah dirumuskan oleh tim. Oleh karena itu, jika tim menyusun ringkasan eksekutif (*executive summary*), yang isinya secara garis besar telah diuraikan diatas, akan sangat membantu pimpinan puncak dalam memahami hasil rumusan sebelum melakukan pengesahan.

4. Penerapan SOP

Proses penerapan harus dapat memastikan bahwa tujuan-tujuan berikut ini dapat tercapai:

- A. Setiap pelaksana mengetahui SOP yang baru/diubah dan mengetahui alasan perubahannya;
- B. Salinan/*Copy* SOP disebarluaskan sesuai kebutuhan dan siap diakses oleh semua pengguna yang potensial;
- C. Setiap pelaksana mengetahui perannya dalam SOP dan dapat menggunakan semua pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki untuk menerapkan SOP secara aman dan efektif (termasuk pemahaman akan akibat yang akan terjadi bila gagal dalam melaksanakan SOP);
- D. Terdapat sebuah mekanisme untuk memonitor/memantau kinerja, mengidentifikasi masalah-masalah yang mungkin muncul, dan menyediakan dukungan dalam proses penerapan SOP.

Keberhasilan pelaksanaan penerapan bergantung pada keberhasilan proses simulasi dan pengujian pada tahapan pengembangan SOP. Artinya, keberhasilan pada tahapan tersebut juga akan menjamin keberhasilan pada praktek senyatanya.

Atas dasar hal tersebut di atas, untuk menjamin keberhasilan penerapan SOP diperlukan strategi penerapan yang meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

A. Perencanaan Penerapan SOP

Pengembangan atau perubahan SOP harus disertai dengan rencana penerapanyang tepat. Rencana penerapan akan memberikan kesempatan untuk setiap anggota organisasi yang berkepentingan untuk mempelajari dan memahami semua tugas, arahan, dan jadwal serta kebutuhan sumber daya yang terkait.

B. Pemberitahuan (*Notification*)

Langkah selanjutnya dari proses penerapan setelah penyusunan rencana penerapan adalah proses pemberitahuan/penyebarluasan informasi perubahan.

C. Distribusi dan Aksesibilitas

Salinan/*copy* dari berbagai SOP yang dikembangkan harus tersedia untuk semua pelaksana yang terkait dalam SOP tersebut. Jika pelaksana tidak memiliki akses terhadap SOP yang baru dikembangkan, maka SOP tidak dapat diterapkan dengan baik, sehingga mereka tidak dapat dianggap bertanggung jawab jika terdapat kesalahan prosedur.

D. Pelatihan Pemahaman SOP

Penerapan SOP yang efektif terkadang membutuhkan pelatihan untuk pelaksanaannya. Tergantung dengan kebutuhan dan waktu yang ada, pelatihan bisa dalam bentuk formal atau informal, dilaksanakan dalam kelas ataupun pada pelaksanaan tugas sehari-hari.

Tapi apapun bentuknya, yang paling utama adalah program yang dirancang harus dapat memenuhi prinsip-prinsip pendidikan orang dewasa, dengan mempertimbangkan empat komponen utama: motivasi, alih informasi, kesempatan untuk melatih keterampilan baru, dan peningkatan kemampuan.

Pemberian pelatihan dimulai dengan penilaian kebutuhan pelatihan, penyusunan materi pelatihan, pemilihan peserta pelatihan, pemilihan instruktur, serta penjadwalan dan pengadministrasian pelatihan.

E. Supervisi

Penerapan SOP juga memerlukan adanya supervise sampai SOP benar-benar dikuasai oleh para pelaksana. Dalam kaitan dengan hal ini, maka perlu dibentuk tim yang selalu siap memberikan supervisi secara terus menerus.

5. Monitoring dan Evaluasi Penerapan SOP

Pelaksanaan penerapan SOP harus secara terus menerus dipantau sehingga proses penerapannya dapat berjalan dengan baik. Masukan-masukan dalam setiap upaya monitoring akan menjadi bahan yang berharga dalam evaluasi sehingga penyempurnaan-penyempurnaan terhadap SOP dapat dilakukan secara cepat sesuai kebutuhan.

A. Monitoring

Proses ini harus diarahkan untuk membandingkan dan memastikan kinerja pelaksana sesuai dengan maksud dan tujuan yang tercantum dalam SOP yang baru, mengidentifikasi permasalahan yang mungkin timbul, dan menentukan cara untuk meningkatkan hasil penerapan atau menyediakan dukungan tambahan untuk semua pelaksana. Monitoring SOP dilaksanakan secara reguler setiap 6(enam) bulan sekali sedangkan pelaksanaan monitoring secara umum melekat pada saat SOP dilaksanakan oleh pelaksanaannya.

Dengan menggunakan instrumen-instrumen tersebut selanjutnya dapat ditentukan metode-metode monitoring, yang antara lain dapat berupa:

- 1) Observasi Supervisor. Metode ini menggunakan supervisor disetiap unit kerja sebagai observer yang memantau jalannya penerapan SOP;
- 2) Interview dengan pelaksana. Monitoring dilakukan melalui wawancara dengan para pelaksana;
- 3) Interview dengan pelanggan/anggota masyarakat. Pengumpulan informasi dari pihak luar organisasi, terutama para pelanggan atau masyarakat;
- 4) Pertemuan dan diskusi kelompok kerja;
- 5) Pengarahan dalam pelaksanaan. Monitoring juga dapat dilakukan melalui pengarahan-pengarahan dalam pelaksanaan, untuk menjamin agar proses berjalan sesuai dengan prosedur yang telah dibakukan.

Untuk membantu dokumentasi dalam melakukan monitoring, dapat digunakan tabel sebagai berikut:

Tabel 5
Monitoring Pelaksanaan SOP

No.	Prosedur	Penilaian Terhadap Penerapan	Catatan Hasil Penilaian	Tindakan Yang Harus Diambil	Paraf Penilai
1	2	3	4	5	6
1.		Berjalan dengan baik			
		Tidak berjalan dengan baik			
2.		Berjalan dengan baik			
		Tidak berjalan dengan baik			
3.		Berjalan dengan baik			
		Tidak berjalan dengan baik			
...			

Cara pengisian:

- Kolom 1 Diisi dengan nomor urut.
- Kolom 2 Diisi SOP yang dimonitor proses penerapannya.
- Kolom 3 Jika ternyata hasil penilaian berjalan dengan baik, maka diberikan tanda “x” pada kotak yang tersedia dengan label “Berjalan dengan baik”. Jika ternyata hasil penilaian menunjukkan bahwa penerapan SOP tidak dapat berjalan dengan baik, maka diberikan tanda “x” pada kotak dengan label “Tidak berjalan dengan baik”.
- Kolom 4 Diisi dengan catatan hasil penilaian, terutama untuk hasil penilaian. “Tidak berjalan dengan baik”. Catatan antara lain adalah: “alasan mengapa prosedur tidak dapat berjalan dengan baik, hal-hal mana yang dianggap tidak berjalan dengan baik, apa kemungkinan penyebab”.
- Kolom 5 Diisi dengan tindakan-tindakan yang harus diambil agar SOP dapat diterapkan dengan baik, misalnya: perlu adanya penyempurnaan, pelatihan bagi pelaksana, perbaikan sarana yang tidak memadai, dan sebagainya.
- Kolom 6 Diisi dengan paraf petugas yang melakukan penilaian.

Selain membantu memastikan bahwa SOP telah dilaksanakan dengan benar, hasil monitoring kinerja juga dapat dijadikan masukan dalam fase berikutnya dalam – Evaluasi.

B. Evaluasi

SOP secara substansial akan membantu organisasi untuk mewujudkan sebuah komitmen jangka panjang dalam rangka membangun sebuah organisasi menjadi lebih efektif dan kohesif. Tidak selamanya sebuah SOP berlaku secara permanen, karena perubahan lingkungan organisasi selalu membawa pengaruh pada SOP yang telah ada. Oleh karena itulah SOP perlu secara terus menerus dievaluasi agar prosedur-prosedur dalam organisasi selalu merujuk pada akuntabilitas dan kinerja yang baik. Evaluasi SOP secara reguler dilaksanakan dalam kurun waktu 1 (satu) tahun dan secara insidental dapat dilakukan sesuai kebutuhan organisasi yang bersangkutan.

Tahapan evaluasi dalam siklus penyusunan SOP merupakan sebuah analisis yang sistematis terhadap serangkaian proses operasi dan aktivitas yang telah dibakukan dalam bentuk SOP dari sebuah organisasi dalam rangka menentukan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi secara keseluruhan. Tujuannya adalah untuk melihat kembali tingkat keakuratan dan ketepatan SOP yang sudah disusun dengan proses penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi sehingga organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif.

Evaluasi, sebagai langkah tindak lanjut dari tahapan monitoring, dapat meliputi substansi SOP itu sendiri atau berkaitan dengan proses sebelumnya.

Untuk memudahkan evaluasi, dapat digunakan tabel sebagai berikut:

Tabel 6
Evaluasi Penerapan SOP

No.	Penilaian	SOP (Nomor)					
		1	2	3	4	5	...
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1.	Mampu mendorong peningkatan kinerja						
2.	Mudah dipahami						
3.	Mudah dilaksanakan						
4.	Semua orang dapat menjalankan perannya masing-masing						
5.	Mampu mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan proses						
6.	Mampu menjawab kebutuhan peningkatan kinerja organisasi						
7.	Sinergi satu dengan lainnya						
...	...						

Cara pengisian:

Kolom 1 Diisi dengan nomor urut

Kolom 2 Kriteria penilaian evaluasi (bisa ditambahkan dan diubah sesuai kebutuhan evaluasi)

Kolom 3 s.d. 8 dan seterusnya diisi jika masih ada SOP yang akan dievaluasi

Setiap SOP selalu diberi nomor kode, nomor ini akan lebih mudah untuk mempresentasi SOP. Setiap SOP yang dievaluasi dicantumkan nomornya pada kolom di atas nomor kolomnya masing-masing. Pada setiap sel sesuai dengan kriteria penialianya, SOP dinilai dengan memberikan tanda "x" jika hasil penerapannya ternyata tidak sesuai dengan pernyataan, dan tanda "-" jika sesuai dengan pernyataan.

Keberhasilan evaluasi tidak hanya terletak pada bagaimana informasi dikumpulkan sesuai dengan pertanyaan-pertanyaan di atas, namun demikian juga pada siapa yang melakukan evaluasinya (evaluator). Untuk menghasilkan evaluasi yang baik, diperlukan tim evaluator yang baik pula. Oleh karena itu, evaluasi SOP setidaknya dilakukan oleh tim yang menyusun SOP tersebut. Tim ini, karena keterlibatannya sejak awal, dipandang dapat memperhatikan detail-detail yang termuat dalam SOP tersebut, sehingga mampu melihat mana detail yang perlu dirubah, disempurnakan ataupun dibuatkan yang baru.

Namun demikian, keterlibatan orang lain di luar tim yang sudah ada yang dianggap memiliki kompetensi untuk melakukan evaluasi tersebut akan sangat membantu tim evaluasi. Pelibatan orang semacam ini akan memberikan pandangan lain yang mungkin dapat memberikan pembaruan-pembaruan yang diperlukan dalam evaluasi.

BAB IV
PENUTUP

Meskipun SOP merupakan bagian kecil dari aspek penyelenggaraan administrasi pemerintahan, namun demikian SOP memiliki peran yang besar untuk menciptakan pemerintahan yang efisien, efektif dan konsisten dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat.

Oleh karena itu, pedoman ini menjadi instrumen yang penting untuk mendorong setiap instansi pemerintah dalam memperbaiki proses internal masing-masing sehingga mereka dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Pada gilirannya, peningkatan kualitas pelayanan akan meningkatkan akuntabilitas yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.

GUBERNUR KALIMANTAN TIMUR,

ttd

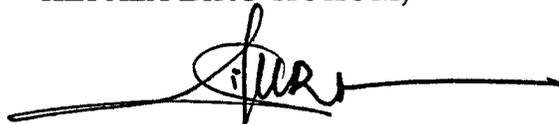
Dr. Ir. H. Isran Noor, M.Si.

Samarinda, 11 Februari 2019

GUBERNUR KALIMANTAN TIMUR,

ttd

Salinan sesuai dengan aslinya
SEKRETARIAT DAERAH PROV. KALTIM
KEPALA BIRO HUKUM,



H. SUROTO, SH
PEMBINA UTAMA MUDA
NIP. 19620527 198503 1 006

H. ISRAN NOOR