



**BUPATI BONDOWOSO
PROVINSI JAWA TIMUR**

PERATURAN BUPATI BONDOWOSO
NOMOR 29 TAHUN 2018

TENTANG

PEDOMAN PENYUSUNAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN BONDOWOSO

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI BONDOWOSO,

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka mewujudkan kinerja pemerintahan daerah yang optimal, diperlukan serangkaian petunjuk teknis yang dibakukan terkait proses penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan di daerah dalam bentuk Standar Operasional Prosedur (SOP);
 - b. bahwa untuk keseragaman penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) pada tiap Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bondowoso, perlu ditetapkan pedoman penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP);
 - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Bupati Bondowoso tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bondowoso;

- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-daerah Kabupaten dalam Lingkungan Propinsi Jawa Timur (Berita Negara Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 1950, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 19) sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 2 Tahun 1965, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 2730);
 2. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5038);
 3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undaĥan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5234);

4. Undang-Undang...

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 45 Tahun 1992 tentang Penyelenggaraan Otonomi Daerah dengan Titik Berat pada Daerah Kabupaten/Kota;
6. Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 82);
7. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota;
8. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan;
9. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 2036);
10. Peraturan Daerah Kabupaten Bondowoso Nomor 5 Tahun 2010 tentang Pelayanan Publik di Kabupaten Bondowoso.
11. Peraturan Daerah Kabupaten Bondowoso Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Bondowoso (Lembaran Daerah Kabupaten Bondowoso Tahun 2016 Nomor 7, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Bondowoso Nomor 4);

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN BUPATI TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN BONDOWOSO.

Pasal 1...

Pasal 1

Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bondowoso sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

Pasal 2

- (1) Standar Operasional Prosedur pada masing-masing Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bondowoso beserta unit kerja di bawahnya wajib dilakukan evaluasi.
- (2) Hasil evaluasi penerapan pelaksanaan Standar Operasional Prosedur sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaporkan kepada Bupati Bondowoso melalui Bagian Organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso.
- (3) Hasil evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dibuat dalam bentuk format dan kode nomor Standar Operasional Prosedur yang ditetapkan dengan Keputusan Bupati Bondowoso.

Pasal 3

- (1) Pada saat Peraturan Bupati ini mulai berlaku, Standar Operasional Prosedur yang ada pada Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bondowoso beserta unit kerja di bawahnya saat ini, masih tetap berlaku.
- (2) Standar Operasional Prosedur pada Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bondowoso beserta unit kerja di bawahnya yang tidak sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Bupati ini wajib disesuaikan paling lama 6 (enam) bulan sejak Peraturan Bupati ini diundangkan.
- (3) Khusus untuk kepentingan akreditasi, Perangkat Daerah dan/atau unit kerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bondowoso dapat menyusun Standar Operasional Prosedur dengan menggunakan format lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi yang mengatur secara khusus penyusunan dokumen Standar Operasional Prosedur.

Pasal 4...

Pasal 4

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan. Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Bupati ini dengan menempatkannya dalam Berita Daerah Kabupaten Bondowoso.

Ditetapkan di Bondowoso
pada tanggal 19 Maret 2018

BUPATI BONDOWOSO,



AMIN SAID HUSNI

Diundangkan di Bondowoso
pada tanggal 19 Maret 2018

Pt. SEKRETARIS DAERAH KABUPATEN BONDOWOSO,



KARNA SUSWANDI

**BERITA DAERAH KABUPATEN BONDOWOSO TAHUN 2018
NOMOR 29**

LAMPIRAN
PERATURAN BUPATI BONDOWOSO
NOMOR 29 TAHUN 2018
TENTANG
PEDOMAN PENYUSUNAN STANDAR
OPERASIONAL PROSEDUR DI
LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN
BONDOWOSO

PEDOMAN PENYUSUNAN STANDAR OPERASIONAL
PROSEDUR

A. Latar Belakang

Tujuan kebijakan Reformasi Birokrasi di Indonesia adalah untuk membangun profil dan perilaku aparatur negara yang memiliki integritas, produktivitas, dan bertanggung jawab serta memiliki kemampuan memberikan pelayanan yang prima melalui perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) dalam sistem manajemen pemerintahan. Reformasi Birokrasi mencakup 8 (delapan) area perubahan utama pada instansi pemerintah di pusat dan daerah, meliputi : organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, *mind set* dan *culture set* aparatur.

Pada hakekatnya perubahan ketatalaksanaan diarahkan untuk melakukan penataan tata laksana instansi pemerintah yang efektif dan efisien. Salah satu upaya penataan tata laksana diwujudkan dalam bentuk penyusunan dan implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam pelaksanaan tugas dan fungsi aparatur pemerintah.

Kegiatan penyusunan dan implementasi SOP memerlukan partisipasi penuh dari seluruh unsur aparatur yang ada di dalam institusi pemerintah. Tuntutan partisipasi penuh dari seluruh unsur institusi ini dilandasi dengan alasan bahwa pegawailah yang paling tahu kondisi yang ada di tempat kerjanya masing-masing dan yang akan langsung terkena dampak dari perubahan tersebut.

B. Tujuan dan Sasaran

Tujuan dari pedoman ini adalah untuk memberikan panduan bagi seluruh Perangkat Daerah dalam mengidentifikasi, menyusun, mendokumentasikan, mengembangkan, memonitor serta mengevaluasi SOP sesuai dengan tugas dan fungsi aparatur pemerintah. Sasaran yang diharapkan dapat dicapai melalui pedoman ini adalah:

1. Setiap Perangkat Daerah sampai dengan unit yang terkecil memiliki SOP-nya masing-masing, dengan mengacu kepada tugas dan fungsi Perangkat Daerah;
2. Penyempurnaan proses penyelenggaraan pemerintahan;
3. Ketertiban dalam penyelenggaraan pemerintahan;
4. Peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

C. Pengertian

1. Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan aktivitas organisasi, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan;
2. 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;
3. SOP teknis adalah prosedur standar yang sangat rinci dari kegiatan yang dilakukan oleh satu orang aparatur atau pelaksana dengan satu peran atau jabatan.

D. Manfaat

1. Sebagai standarisasi cara yang dilakukan aparatur dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya;
2. Mengurangi tingkat kesalahan dan kelalaian yang mungkin dilakukan oleh seorang aparatur atau pelaksana dalam melaksanakan tugas;
3. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab individual aparatur dan organisasi secara keseluruhan;
4. Membantu aparatur menjadi lebih mandiri dan tidak tergantung pada intervensi manajemen, sehingga akan mengurangi keterlibatan pimpinan dalam pelaksanaan proses sehari-hari;
5. Meningkatkan akuntabilitas pelaksanaan tugas;
6. Menciptakan ukuran standar kinerja yang akan memberikan aparatur cara konkrit untuk memperbaiki kinerja serta membantu mengevaluasi usaha yang telah dilakukan;

7. Memastikan pelaksanaan tugas penyelenggaraan pemerintahan dapat berlangsung dalam berbagai situasi;
8. Menjamin konsistensi pelayanan kepada masyarakat, baik dari sisi mutu, waktu, dan prosedur;
9. Memberikan informasi mengenai kualifikasi kompetensi yang harus dikuasai oleh aparatur dalam melaksanakan tugasnya;
10. Memberikan informasi bagi upaya peningkatan kompetensi aparatur;
11. Memberikan informasi mengenai beban tugas yang dipikul oleh seorang aparatur dalam melaksanakan tugasnya;
12. Sebagai instrumen yang dapat melindungi aparatur dari kemungkinan tuntutan hukum karena tuduhan melakukan penyimpangan;
13. Menghindari tumpang tindih pelaksanaan tugas;
14. Membantu penelusuran terhadap kesalahan-kesalahan prosedural dalam memberikan pelayanan;
15. Membantu memberikan informasi yang diperlukan dalam penyusunan standar pelayanan, sehingga sekaligus dapat memberikan informasi bagi kinerja pelayanan.

E. Prinsip

1. Prinsip Penyusunan SOP

a. Kemudahan dan kejelasan.

Prosedur-prosedur yang distandarkan harus dapat dengan mudah dimengerti dan diterapkan oleh semua aparatur bahkan bagi seseorang yang sama sekali baru dalam pelaksanaan tugasnya;

b. Efisiensi dan efektivitas.

Prosedur-prosedur yang distandarkan harus merupakan prosedur yang paling efisien dan efektif dalam proses pelaksanaan tugas;

c. Keselarasan.

Prosedur-prosedur yang distandarkan harus selaras dengan prosedur-prosedur standar lain yang terkait;

d. Keterukuran.

Output dari prosedur-prosedur yang distandarkan mengandung standar kualitas atau mutu baku tertentu yang dapat diukur pencapaian keberhasilannya;

e. *Dinamis.*

Prosedur-prosedur yang distandarkan harus dengan cepat dapat disesuaikan dengan kebutuhan peningkatan kualitas pelayanan yang berkembang dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan;

f. Berorientasi pada pengguna atau pihak yang dilayani. Prosedur- prosedur yang distandarkan harus mempertimbangkan kebutuhan pengguna (*customer's needs*) sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pengguna;

g. *Kepatuhan hukum.*

Prosedur-prosedur yang distandarkan harus memenuhi ketentuan peraturan perundang-undangan;

h. *Kepastian hukum.*

Prosedur-prosedur yang distandarkan harus ditetapkan oleh pimpinan sebagai sebuah produk hukum yang ditaati, dilaksanakan dan menjadi instrumen untuk melindungi aparatur atau pelaksana dari kemungkinan tuntutan hukum.

2. Prinsip Pelaksanaan SOP

a. *Konsisten.*

SOP harus dilaksanakan secara konsisten dari waktu ke waktu, oleh siapa pun, dan dalam kondisi yang relatif sama oleh seluruh jajaran organisasi pemerintahan;

b. *Komitmen.*

SOP harus dilaksanakan dengan komitmen penuh dari seluruh jajaran organisasi, dari tingkatan yang paling rendah dan tertinggi;

c. *Perbaikan berkelanjutan.*

Pelaksanaan SOP harus terbuka terhadap penyempurnaan-penyempurnaan untuk memperoleh prosedur yang benar-benar efisien dan efektif;

d. *Mengikat.*

SOP harus mengikat pelaksana dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedur standar yang telah ditetapkan.

e. *Seluruh unsur memiliki peran penting.*

Seluruh aparatur melaksanakan peran-peran tertentu dalam setiap prosedur yang distandarkan. Jika aparatur tertentu tidak melaksanakan perannya dengan baik, akan mengganggu keseluruhan proses, yang akhirnya juga berdampak pada terganggunya proses penyelenggaraan pemerintahan;

f. *Terdokumentasi dengan baik.*

Seluruh prosedur yang telah distandarkan harus didokumentasikan dengan baik, sehingga dapat selalu dijadikan acuan atau referensi bagi setiap pihak-pihak yang memerlukan.

F. Ruang Lingkup

Ruang lingkup pedoman ini meliputi jenis, format, dokumen, penyusunan, penetapan, monitoring dan evaluasi, serta pengembangan SOP.

BAB II

JENIS, FORMAT, DOKUMEN, DAN PENETAPAN SOP

A. Jenis

Berdasarkan sifat kegiatan, SOP dapat dikategorikan ke dalam 2 (dua) jenis, yaitu:

a. SOP Teknis

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:

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

SOP teknis banyak digunakan pada bidang-bidang yang menyangkut pelaksana tunggal yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dengan peran yang sama pula, antara lain: dalam bidang teknik, seperti: perakitan kendaraan bermotor, pemeliharaan kendaraan, pengoperasian alat-alat, dan lainnya; dalam bidang kesehatan, pengoperasian alat-alat medis, penanganan pasien pada unit gawat darurat, *medical check-up*, dan lain-lain. Dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan, SOP teknis diterapkan pada bidang-bidang yang dilaksanakan oleh pelaksana tunggal atau jabatan tunggal, antara lain: pemeliharaan sarana dan prasarana, pemeriksaan keuangan (*auditing*), kearsipan, korespondensi, dokumentasi, pelayanan-pelayanan kepada masyarakat, kepegawaian dan lainnya. Contoh SOP Teknis adalah: SOP Pengujian Sampel di Laboratorium, SOP Perakitan Kendaraan, SOP Pengagendaan Surat dan SOP Pemberian Disposisi.

SOP teknis ini merupakan kebutuhan organisasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi yang dimilikinya disamping SOP yang bersifat administratif. Untuk itu maka SOP jenis ini harus dibuat guna memperlancar pelaksanaan tugas dan fungsi sehari-hari satuan organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah guna mendukung efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas dan fungsi yang dimilikinya.

b. 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 ini pada umumnya dicirikan dengan:

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

SOP administratif mencakup kegiatan lingkup makro dengan ruang lingkup yang besar dan tidak mencerminkan pelaksana kegiatan secara detail dan kegiatan lingkup mikro dengan ruang lingkup yang kecil dan mencerminkan pelaksana yang sesungguhnya dari kegiatan yang dilakukan. Dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan lingkup makro, SOP administratif dapat digunakan untuk proses-proses perencanaan, penganggaran, dan lainnya, atau secara garis besar proses-proses dalam siklus penyelenggaraan administrasi pemerintahan.

SOP administratif dalam lingkup mikro, disusun untuk proses-proses administratif dalam operasional seluruh instansi pemerintah, dari mulai tingkatan unit organisasi yang paling kecil sampai pada tingkatan organisasi yang tertinggi, dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

Contoh SOP Administratif antara lain:

1. SOP Pelayanan Pengujian Sampel di Laboratorium,
2. SOP Pelayanan Perawatan Kendaraan,
3. SOP Penanganan Surat Masuk dan
4. SOP Penyelenggaraan Bimbingan Teknis.

Disamping merupakan kebutuhan organisasi Pemerintah Daerah dalam pelaksanaan tugas dan fungsi, SOP administratif ini menjadi persyaratan dalam Kebijakan Reformasi Birokrasi. Untuk itu, maka SOP jenis ini baik yang bersifat makro dan mikro harus dibuat guna memperlancar pelaksanaan tugas dan fungsi sehari-hari satuan organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah.

B. Format

4 (empat) faktor yang dapat dijadikan dasar dalam penentuan format penyusunan SOP yang akan dipakai oleh suatu organisasi adalah:

1. berapa banyak keputusan yang akan dibuat dalam suatu prosedur.
2. berapa banyak langkah dan sub langkah yang diperlukan dalam suatu prosedur.
3. siapa yang dijadikan target sebagai pelaksana SOP dan
4. apa tujuan yang ingin dicapai dalam pembuatan SOP ini

Format terbaik SOP adalah format yang sederhana dan dapat menyampaikan informasi yang dibutuhkan secara tepat serta memfasilitasi implementasi SOP secara konsisten sesuai dengan tujuan penyusunan SOP.

1. Format Umum SOP

Secara umum Format SOP dapat kita kategorikan ke dalam 4 (empat) jenis, yaitu:

a. Langkah sederhana (*Simple Steps*)

Simple steps adalah bentuk SOP yang paling sederhana. SOP ini biasanya digunakan jika prosedur yang akan disusun hanya memuat sedikit kegiatan dan memerlukan sedikit keputusan yang bersifat sederhana. Format SOP ini dapat digunakan dalam situasi yang hanya ada beberapa orang yang akan melaksanakan prosedur yang telah disusun. Dan biasanya merupakan prosedur rutin dan sederhana. Dalam *simple steps* ini kegiatan yang akan dilaksanakan cenderung sederhana dengan proses yang pendek yang umumnya kurang dari 10 (sepuluh) langkah.

b. Tahapan berurutan (*Hierarchical Steps*)

Hierarchical Steps ini merupakan format pengembangan dari *simple steps*. Format ini digunakan jika prosedur yang disusun panjang, lebih dari 10 langkah dan membutuhkan informasi lebih detail, akan tetapi hanya memerlukan sedikit pengambilan keputusan. Dalam *hierarchical steps*, langkah-langkah yang telah diidentifikasi dijabarkan kedalam sub-sub langkah secara terperinci.

c. Grafik (*Graphic*)

Format Grafik (*graphic*) dipilih jika prosedur yang disusun menghendaki kegiatan yang panjang dan spesifik. Dalam format ini proses yang panjang tersebut dijabarkan ke dalam sub-sub proses

yang lebih pendek yang hanya berisi beberapa langkah. Format ini juga bisa digunakan jika dalam menggambarkan prosedur diperlukan adanya suatu foto atau diagram. Format grafik ini bertujuan untuk memudahkan dalam memahami prosedur yang ada dan biasanya ditujukan untuk pelaksana eksternal organisasi (pemohon). Salah satu varian dari SOP format ini adalah SOP Format *Annotated Picture* (gambar yang diberi keterangan) yang biasanya ditujukan untuk pemohon atau pengguna jasa sebuah pelayanan.

d. Diagram Alir (Flowcharts)

Flowcharts merupakan format yang biasa digunakan jika dalam SOP tersebut diperlukan pengambilan keputusan yang banyak (kompleks) dan membutuhkan opsi jawaban (alternatif jawaban) seperti: jawaban “ya” atau “tidak”, “lengkap” atau “tidak”, “benar” atau “salah”, dan sebagainya. yang akan mempengaruhi sub langkah berikutnya. Format ini juga menyediakan mekanisme yang mudah untuk diikuti dan dilaksanakan oleh para pelaksana (pegawai) melalui serangkaian langkah-langkah sebagai hasil dari keputusan yang telah diambil. Penggunaan format ini melibatkan beberapa simbol yang umum digunakan dalam menggambarkan proses (umumnya berjumlah 30 simbol). Simbol-simbol tersebut memiliki fungsi yang bersifat khas (teknis dan khusus) yang pada dasarnya dikembangkan dari simbol dasar *flowcharts* (*basic symbols of flowcharts*) yang terdiri dari 4 (empat) simbol, yaitu simbol kapsul (*terminator*), simbol kotak (*process*), simbol belah ketupat (*decision*) dan anak panah (*arrow*). Format SOP dalam bentuk *flowcharts* ini terdiri dari 2 (dua) jenis yaitu : *Linear Flowcharts* (diagram alir linier) dan *Branching Flowcharts* (diagram alir bercabang). *Linear Flowcharts* dapat berbentuk vertikal dan horizontal. Ciri utama dari format *linear flowcharts* ini adalah ada unsur kegiatan yang disatukan, yaitu: unsur kegiatan atau unsur pelaksanaannya dan menuliskan rumusan kegiatan secara singkat di dalam simbol yang dipakai. SOP format ini umumnya dipakai pada SOP yang bersifat teknis. Sedangkan Format *Branching Flowcharts* memiliki ciri utama dipisahkannya unsur pelaksana dalam kolom-kolom yang terpisah dari kolom kegiatan dan menggambarkan prosedur kegiatan dalam bentuk

simbol yang dihubungkan secara bercabang-cabang. Dalam format ini simbol yang digunakan tidak diberi tulisan rumusan singkat kegiatan. Tulisan hanya diperlukan untuk memberi penjelasan pada simbol kegiatan yang merupakan pengambilan keputusan (simbol "decision" atau belah ketupat). SOP format ini umumnya dipergunakan untuk SOP Administratif.

2. Format SOP

Format SOP yang dipergunakan dalam Kebijakan Reformasi Birokrasi adalah sebagai berikut:

a. Format Diagram Alir Bercabang (*Branching Flowcharts*)

Format yang dipergunakan dalam SOP adalah format diagram alir bercabang (*branching flowcharts*) dan tidak ada format lainnya yang dipakai. Hal ini diasumsikan bahwa prosedur pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah termasuk di dalamnya Kementerian/Lembaga dan 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.

b. Menggunakan hanya Lima Simbol Flowcharts

Simbol yang digunakan dalam SOP hanya terdiri dari 5 (lima) simbol, yaitu: 4 (empat) simbol dasar *flowcharts* (*Basic Symbol of Flowcharts*) dan 1 (satu) simbol penghubung ganti halaman (*Off-Page Connector*). Kelima simbol yang dipergunakan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Simbol Kapsul *Terminator* () untuk mendeskripsikan kegiatan mulai dan berakhir;
2. Simbol Kotak/*Process* () untuk mendeskripsikan proses atau kegiatan eksekusi;
3. Simbol Belah Ketupat/*Decision* () untuk mendeskripsikan kegiatan pengambilan keputusan;
4. Simbol Anak Panah/*Arrow* () untuk mendeskripsikan arah kegiatan (arah proses kegiatan);
5. Simbol segilima/*off-page connector* () untuk mendeskripsikan hubungan antar simbol yang berbeda.

Dasar penggunaan 5 (lima) simbol dalam penyusunan SOP

adalah :

- 1) 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;
- 2) Hanya ada dua alternatif sifat kegiatan administrasi pemerintahan yaitu kegiatan eksekusi (*process*) dan pengambilan keputusan (*decision*);
- 3) Simbol lain tidak dipergunakan disebabkan karena prosedur yang dideskripsikan bersifat umum tidak rinci dan tidak bersifat teknis disamping itu kegiatan yang dilakukan oleh pelaksana kegiatan sudah langsung operasional tidak bersifat teknikal (*technical procedures*) yang berlaku pada peralatan (mesin);
- 4) 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;
- 5) Penyusunan 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.

c. Pelaksana dipisahkan dari kegiatan

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:

1. menulis laporan;
2. mendokumentasikan surat pengaduan;
3. mengumpulkan bahan rapat;
4. mengirim surat undangan kepada peserta;

5. meneliti berkas, menandatangani draft surat net;
6. 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*.

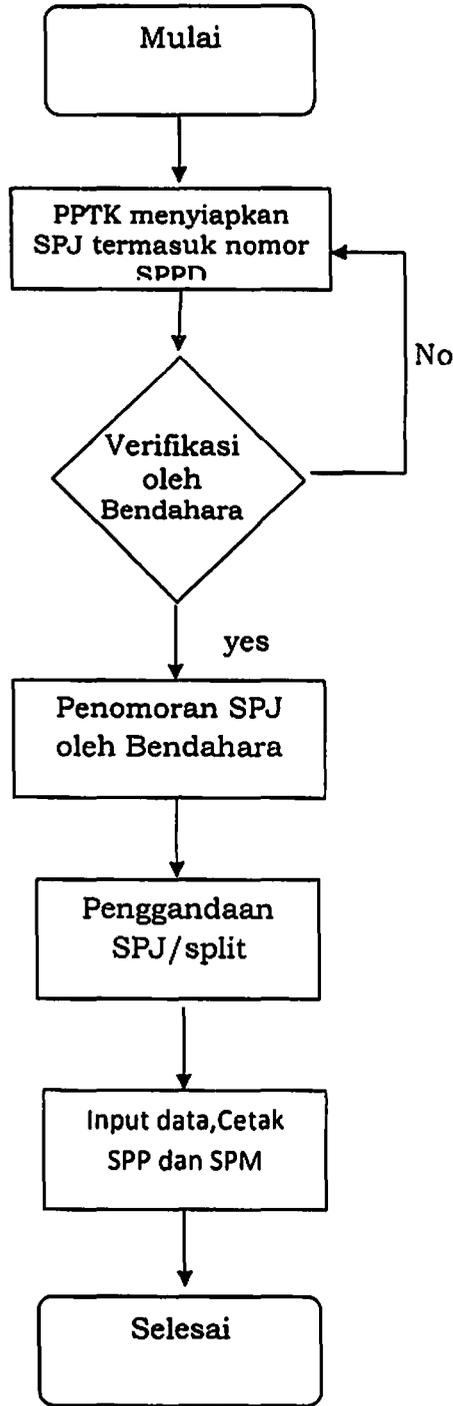
Gambar. 1
Contoh Format SOP

 <p>PEMERINTAH KABUPATEN BONDOWOSO SEKRETARIAT DAERAH BAGIAN ORGANISASI Jalan Letnan Amir Kusman Nomor 2 Telp. (0332) 421153 Fax. 423067 e-mail: admin@bondowosokab.go.id Website: http://www.bondowosokab.go.id BONDOWOSO</p>	Nomor SOP	01/430.6.1/2018						
	Tanggal Pembuatan	09 Maret 2018						
	Tanggal Revisi	-						
	Tanggal Efektif	09 Maret 2018						
	Disahkan Oleh	Kepala Bagian Organisasi Slamet Yantoko, S.Sos, MM						
SOP SPJ								
<p>Dasar Hukum :</p> <ul style="list-style-type: none"> Peraturan Bupati Bondowoso Nomor 51 Tahun 2013 tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2014 ; 	<p>Kualifikasi Pelaksanaan :</p> <ol style="list-style-type: none"> Memahami tata cara pembuatan SPJ sesuai Peraturan Bupati Bondowoso Nomor 46 Tahun 2013 tentang Pedoman Kerja dan Pelaksanaan Tugas Pemerintah Kabupaten Bondowoso Tahun 2014 							
<p>Keterkaitan :</p> <ol style="list-style-type: none"> SOP Pengajuan SPM ke Bagian AP dan Keuangan SOP Pengajuan SP2D ke DPPK SOP Penyimpan Barang 	<p>Peralatan / Perlengkapan :</p> <ul style="list-style-type: none"> Komputer Kertas 							
<p>Peringatan :</p> <ol style="list-style-type: none"> Apabila tidak diselesaikan sesuai waktu yang ditentukan akan menghambat penyerapan Anggaran di Bagian Organisasi 	<p>Pencatatan dan Pendataan :</p> <p>Data tercatat dimasing-masing laporan SPJ</p>							
NO	Aktifitas	Pelaksana			Mutu Baku			Ket
		1	2	3	Persyaratan/ Kelengkapan	Waktu	Output	
1	Menyiapkan SPJ setelah menerima panjar dari Bendahara termasuk penomoran SPPD	Staf admin	PPTK		Pendukung kegiatan	4 hari	SPJ	
2	Memverifikasi data SPJ	Bendahara pengeluaran pembantu			Kwitansi dan pendukung	1 hari	Nomor SPJ	
3	Menggandakan SPJ	Bendahara pengeluaran pembantu			Pendukung lengkap	30 menit	SPJ rangkap 4	
4	Melakukan Penyusunan SPJ (split)	Staf Administrasi			Copy SPJ	4 jam	dokumen	
5	Menginput data ke SIMDA	Bendahara Pengeluaran pembantu	Operator		SPJ lengkap	1 hari	SPP, SPM	
6	Menyampaikan SPJ ke Bag Keuangan	Bendahara Pengeluaran pembantu			SPJ, SPP	2 hari	Nomer SPM	
7	Melaksanakan Pencairan	Bendahara Pengeluaran pembantu			Cek	1 hari	Dana	

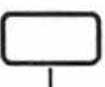
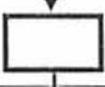
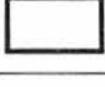
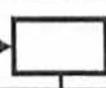
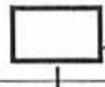
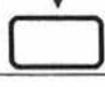
Gambar.2

FLOW CHART

SOP SURAT PERTANGGUNGJAWABAN BAGIAN ORGANISASI



Gambar.3

 <p>PEMERINTAH KABUPATEN BONDOWOSO SEKRETARIAT DAERAH BAGIAN ORGANISASI Jl. Letnan Amir Kusman NO 2 Telp (0332) 421153 BONDOWOSO</p>				Nomor SOP	02/430.6.1/2018			
				Tanggal Pembuatan	9 Mei 2018			
				Tanggal Revisi	-			
				Tanggal Efektif	9 Mei 2018			
				Disahkan Oleh	Kabag Organisasi Slamet Yantoko, S.Sos,MM			
SOP LAPORAN PENGADUAN MASYARAKAT DARI PD								
Dasar Hukum :				Kualifikasi Pelaksana :				
KepMenPAN Nomor : KEP/118/M.Pan/8/2004 tentang Pedoman Umum Penanganan Pengaduan Masyarakat Bagi Instansi Pemerintah				1. Menguasai Teknologi Informasi dengan baik 2. Ketelitian 3. Cakap dan sigap				
Keterkaitan :				Peralatan/Perlengkapan :				
- SOP Surat masuk dan Keluar				ATK, Komputer, Printer, flashdisk, kendaraan bermotor (dinas)				
Peringatan :				Pencatatan dan Pendataan :				
- Apabila tidak dilaksanakan maka administrasi pelaporan terkendala/tidak terlaporkan				Data direkapitulasi dan diinput				
No	Aktivitas	Pelaksana			Mutu Baku			Ket
		Staf	Subbag	Kabag	Persyaratan/ perlengkapan	Waktu	Output	
1.	Menerima berkas laporan dari SKPD				Berkas dari SKPD	5 menit	Inventarisir berkas	
2.	Menginput data				Data pengaduan	15 menit	Data terinput ke komputer	
3.	Membuat surat pengantar			No	Data Pengaduan	30 menit	Surat pengantar	
4.	Memeriksa surat pengantar dan pemberian paraf			yes	Surat pengantar	30 menit	Surat pengantar	
5.	Menandatangani surat				Surat pengantar	30 menit	Surat pengantar	
6.	Mengirim surat pengantar				Surat	1 jam	Surat	
7.	Melakukan Pengarsipan surat				Surat	5 menit	Surat terssip	

C. Dokumen SOP

Secara umum dokumen SOP selalu dikaitkan dengan format SOP. Format SOP sesuai konsep umum yang berlaku dinyatakan bahwa tidak ada format SOP yang baku (standar), yang mempengaruhi format SOP adalah tujuan dibuatnya SOP tersebut. Dengan demikian maka apabila tujuan penyusunan SOP berbeda maka format SOPnya pun akan berbeda. Namun demikian pada umumnya 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

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

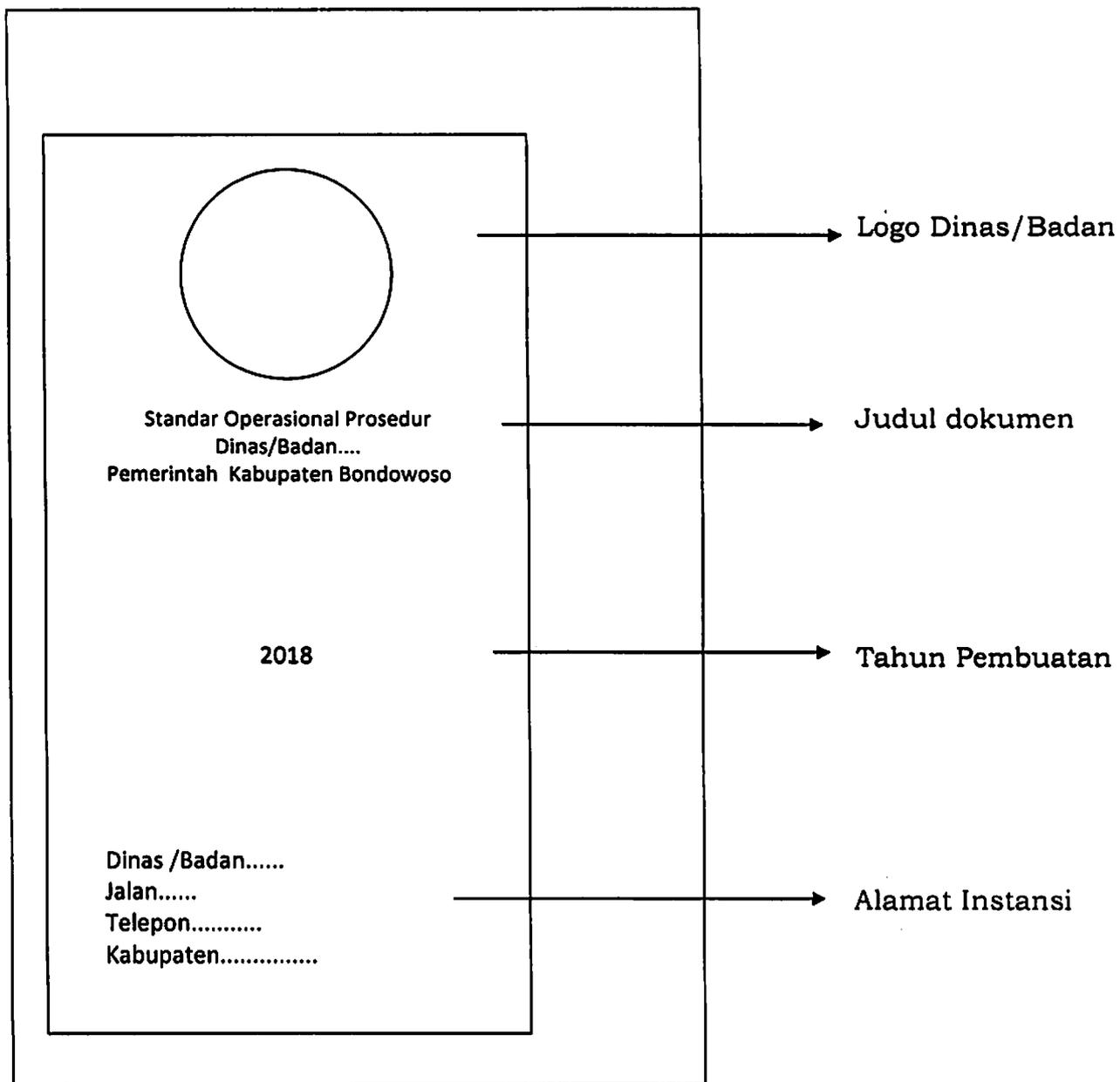
a. Halaman Judul (*Cover*)

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

1. Judul SOP; Instansi/Satuan Kerja;
2. Tahun Pembuatan;
3. Informasi lain yang diperlukan.

Berikut adalah contoh halaman judul sebuah dokumen SOP, halaman judul ini dapat disesuaikan dengan kepentingan instansi yang membuat.

Gambar.4



b. Keputusan Pimpinan Perangkat Daerah

Karena Dokumen SOP merupakan pedoman setiap pegawai (baik pejabat struktural, fungsional, atau yang ditunjuk untuk melaksanakan satu tugas dan tanggung jawab tertentu), dokumen ini harus memiliki kekuatan hukum. Dalam halaman selanjutnya setelah halaman judul, disajikan keputusan Pimpinan 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 ke dalam 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

Unsur prosedur merupakan bagian inti dari dokumen SOP. Unsur ini dibagi dalam dua bagian, yaitu Bagian Identitas dan Bagian *Flowchart*.

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**, Diisi dengan nomor standar Operasional Prosedur, yaitu (no komponen, unit kerja bagian, nomor standar operasional prosedur)
- 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 di luar 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-then*) 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 keterampilan) 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.5
Contoh Bagian Identitas SOP

 <p>DINAS</p> <p>KABUPATEN BONDOWOSO</p> <p>Telp/Fax (0332)</p> <p>Jl. No.</p> <p>Bondowoso</p>	Nomor SOP	02/430...../2018
	Tanggal Pembuatan	9 Mei 2018
	Tanggal Revisi	-
	Tanggal Efektif	9 Mei 2018
	Disahkan Oleh	Kepala Dinas
SOP		
Dasar Hukum :	Kualifikasi Pelaksana :	
Peraturan Bupati Bondowoso	a. Memiliki kemampuan untuk berkomunikasi b. Memiliki kesabaran dan kesigapan dalam	
Keterkaitan :	Peralatan/Perlengkapan :	
OPD atau pihak lain yang berkepentingan	a. Meja, Kursi, Telepon b. Alat tulis kantor	
Peringatan :	Pencatatan dan Pendataan :	
Apabila tidak dilaksanakan.....	Buku	

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:

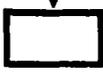
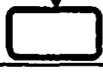
- 1) Nomor kegiatan;
- 2) Uraian kegiatan yang berisi langkah-langkah (prosedur);
- 3) Pelaksana yang merupakan pelaku (aktor) kegiatan;
- 4) Mutu Baku yang berisi kelengkapan, waktu, output dan keterangan.

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.

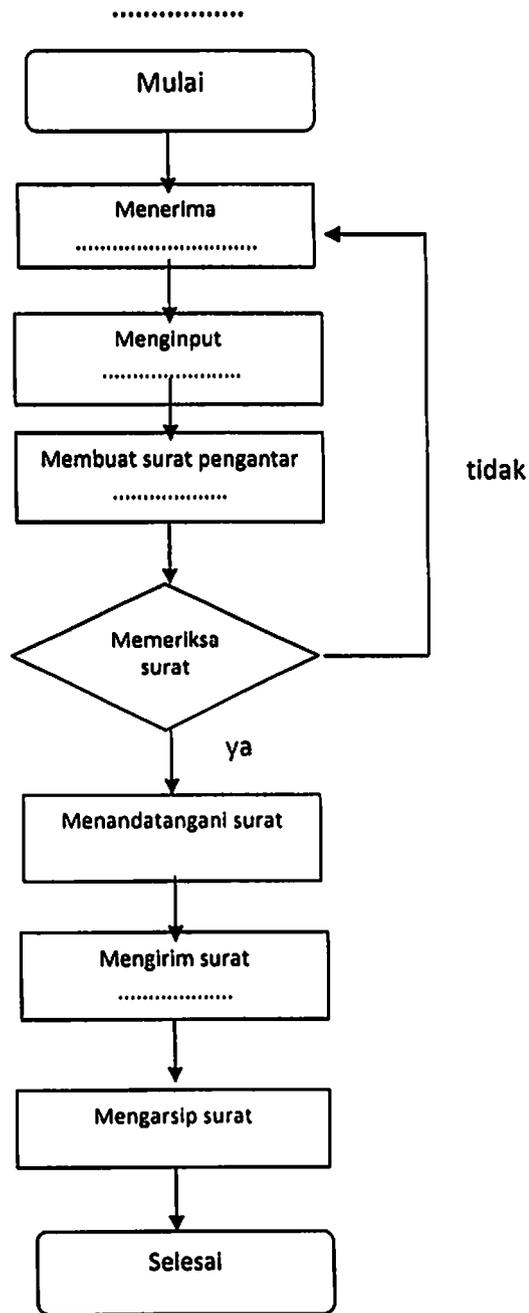
Mutu baku ini akan menjadi alat kendali mutu sehingga produk akhirnya (*end product*) dari sebuah proses benar-benar memenuhi

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.6

No	Aktivitas	Pelaksana			Mutu Baku			Ket
		Staf	Subbag	Kabag	Persyaratan/ perlengkapan	Waktu	Output	
1.	Menerima berkas laporan dari SKPD				Berkas dari SKPD	5 menit	Inventarisir berkas	
2.	Menginput data				Data pengaduan	15 menit	Data terinput ke komputer	
3.	Membuat surat pengantar			No	Data Pengaduan	30 menit	Surat pengantar	
4.	Memeriksa surat pengantar dan pemberian paraf			yes	Surat pengantar	30 menit	Surat pengantar	
5.	Menandatangani surat				Surat pengantar	30 menit	Surat pengantar	
6.	Mengirim surat pengantar				Surat	1 jam	Surat	
7.	Melakukan Pengarsipan surat				Surat	5 menit	Surat terarsip	

Gambar.7
FLOW CHART
STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR



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 Kabupaten Bondowoso diharapkan dapat diaplikasikan oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas dan fungsi di setiap tingkatan organisasi yang ada di daerah. Untuk itulah maka penetapan SOP dalam Kebijakan Reformasi Birokrasi dilakukan secara berjenjang mulai dari Pimpinan Induk Organisasi yang paling tinggi dalam hal ini adalah Kepala Daerah untuk SOP yang umum (generik) menuju unit kerja mandiri yang paling rendah untuk SOP yang operasional (spesifik).

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 Pembina untuk diintegrasikan menjadi Rancangan SOP Unit Kerja Mandiri Pembina 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 Kabupaten Bondowoso untuk diintegrasikan menjadi Rancangan dokumen SOP Pemerintah Kabupaten Bondowoso;
3. Tim Kerja Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah mengajukan Rancangan Dokumen SOP Pemerintah Kabupaten Bondowoso kepada Bupati Bondowoso untuk ditetapkan;
4. Bupati Bondowoso menetapkan Dokumen SOP Pemerintah Kabupaten Bondowoso dengan Keputusan Bupati;
5. Pimpinan Unit Kerja Mandiri menetapkan SOP yang berlaku di lingkungannya masing-masing berdasarkan Dokumen SOP Pemerintah Kabupaten Bondowoso sesuai dengan tugas dan fungsinya.

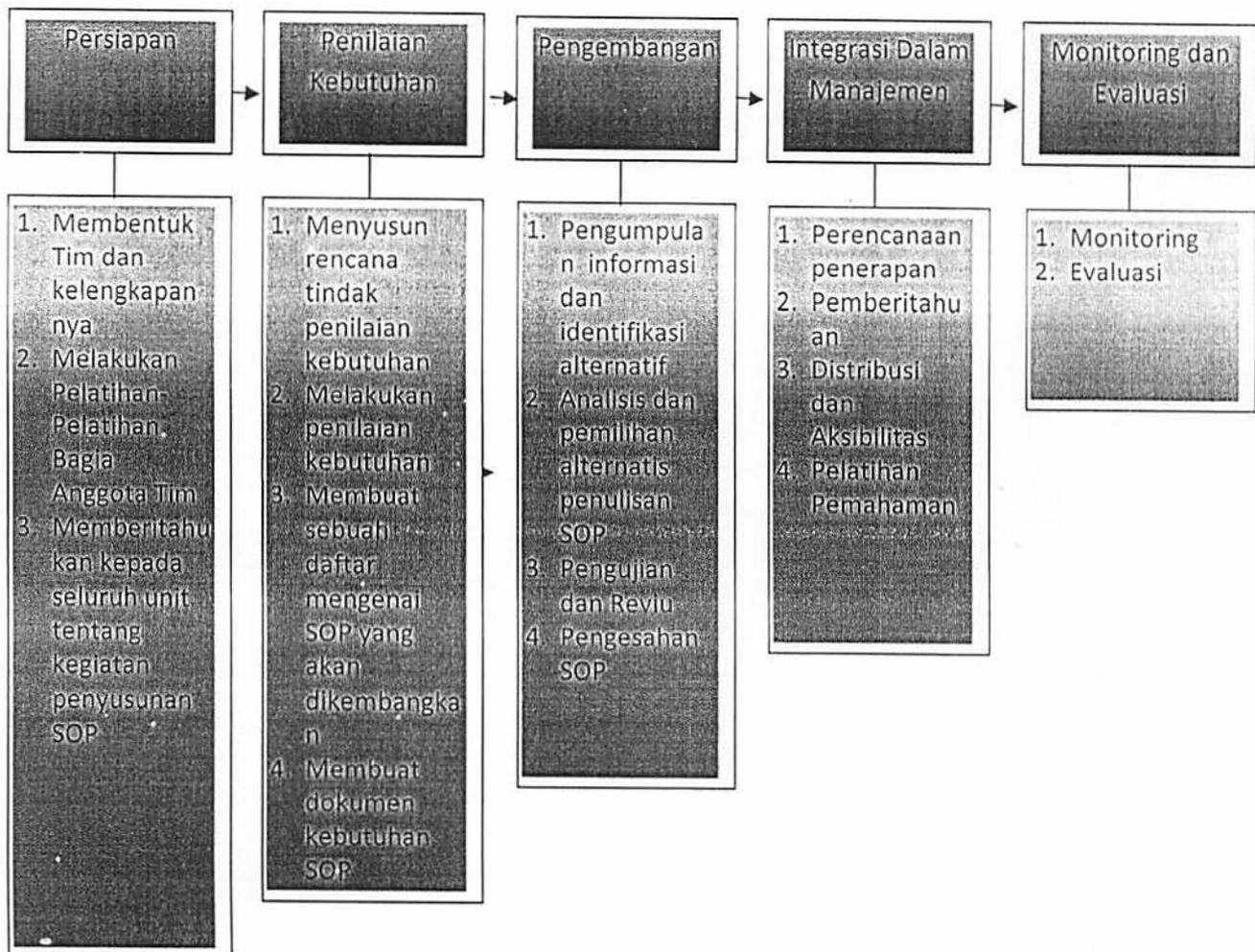
BAB III LANGKAH-LANGKAH PENYUSUNAN SOP

Keberhasilan penyusunan SOP Administrasi Pemerintahan 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:

- a. Persiapan,
- b. Penilaian Kebutuhan SOP ,
- c. Pengembangan SOP ,
- d. Penerapan SOP ,
- e. Monitoring dan Evaluasi SOP .

Gambar.8
Rincian Tahap Penyusunan SOP AP



A. Persiapan Penyusunan SOP

Agar penyusunan SOP dapat dilakukan dengan baik, maka perlu dilakukan persiapan-persiapan sebagai berikut:

1. Membentuk tim dan kelengkapannya

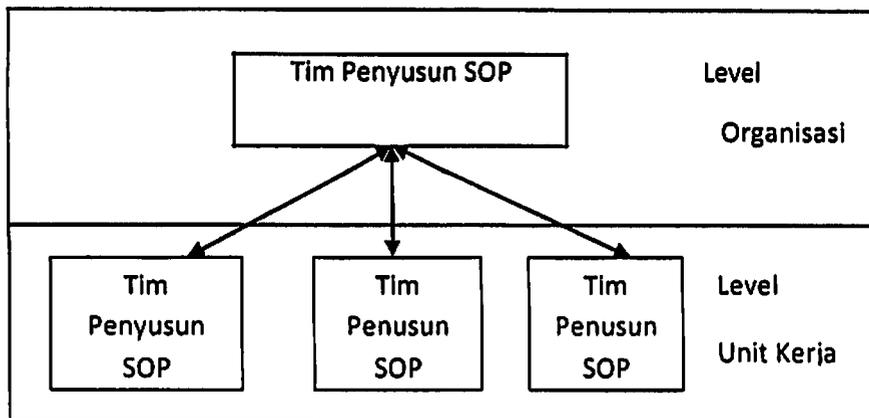
a. Pembentukan Tim

Tim terdiri:

- 1) Tim yang melingkupi SOP organisasi secara keseluruhan (Tim Penyusun SOP Pemerintah Kabupaten Bondowoso).
- 2) Tim yang melingkupi unit-unit kerja pada berbagai level.

Gambar.9

Tim Penyusunan SOP



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

- 1) Tim Penyusun SOP Pemerintah Kabupaten Bondowoso bertanggung jawab terhadap keseluruhan proses penyusunan SOP. Tim ini dibentuk dan bertanggung jawab kepada Ketua Tim Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Bondowoso yang dalam hal ini adalah Bupati Bondowoso. Tim Penyusun SOP Pemerintah Kabupaten Bondowoso bertugas untuk melakukan penyusunan pedoman, penyusunan program kerja dan sosialisasi kebijakan, melaksanakan kegiatan asistensi dan fasilitas, serta melakukan koordinasi penyusunan SOP bagi seluruh satuan/unit organisasi yang ada di Pemerintah Kabupaten Bondowoso.
- 2) Tim Penyusun SOP Unit Kerja Mandiri baik yang ada di tingkat daerah 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 fasilitas, melakukan koordinasi penyusunan SOP satuan/unit organisasi.

Dalam pembentukan kedua Tim di atas, dapat dilibatkan beberapa unsur:

1) Internal

Anggota tim dapat diambil dari unit yang memiliki tugas yang berkaitan dengan peningkatan kapasitas internal manajemen.

2) Independen (Konsultan)

Anggota tim dapat diambil dari unit eksternal organisasi (konsultan).

3) Gabungan

Gabungan kedua model tim tersebut merupakan model tim yang ideal.

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.

2. Kelengkapan Tim

Hal yang perlu diperhatikan dalam membentuk tim:

- a. Tim harus dilengkapi dengan kewenangan dan tanggung jawab;
- b. Keanggotaan tim sebaiknya dibatasi, agar pengelolaan terhadap rentang kendali (*span of control*) dapat dilakukan dengan baik;
- c. 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;

- d. Tim sebaiknya merumuskan dahulu apa misi, tujuan, dan sasaran tim serta berapa banyak waktu dan sumber-sumber lain yang diperlukan untuk pengembangan SOP;
- e. Tugas tim meliputi aspek substansi SOP dan aspek administratif;
- f. Tim pengembangan SOP sangat tergantung dari sumber-sumber apa yang dapat mereka peroleh dalam rangka pengembangan SOP tersebut.

Kelengkapan tim lainnya meliputi:

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

B. 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.

1. Tujuan penilaian kebutuhan SOP:

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

- a. Ruang lingkup, berkaitan dengan bidang tugas dari prosedur-prosedur operasional untuk distandarkan;
- b. Jenis, berkaitan dengan tipe dan format SOP yang sesuai untuk diterapkan;
- c. Sedangkan jumlah, berkaitan dengan jumlah SOP yang dibuat

sesuai dengan prioritas.

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

a. 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 mempengaruhi SOP:

- 1) Hubungan antara organisasi dengan berbagai organisasi terkait;
- 2) Hubungan organisasi dengan berbagai organisasi sejenis di daerah lain;
- 3) Sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi.

b. 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 mempengaruhi operasionalisasi suatu organisasi. Misalnya kebijakan berkenaan dengan petunjuk teknis akan sangat memberikan warna pada perumusan SOP suatu organisasi pemerintah.

c. 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.

2. Langkah-langkah penilaian kebutuhan

a. 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												

b. 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. Untuk memudahkan penilaian kebutuhan, SOP pada dasarnya dapat dibagi ke dalam beberapa klasifikasi ruang lingkup, yaitu:

1) Instansional/organisasional

Pada tingkatan instansional SOP dapat dibagi ke dalam dua kelompok jenis tugas, yaitu kelompok lini dan pendukung. SOP juga dapat dikelompokkan atas dasar level unit kerja pada instansi, mulai pada tingkatan organisasi secara keseluruhan, eselon II sampai dengan eselon IV. Atas klasifikasi ini, dapat dibuat matriks kebutuhan secara instansional sebagai berikut:

Tabel 2
Identifikasi SOP pada setiap level Satuan Kerja dan Jenis Tugas

Level Satuan Kerja	Jenis Tugas	
	Lini	Pendukung
Organisasi		
Eselon II		
Eselon III		
Eselon IV		

Klasifikasi juga dapat lebih dirinci dengan memisahkan tugas lini dan pendukung berdasarkan siklus proses manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi.

2) Level pemerintahan

Pada tingkatan level Pemerintahan Daerah, umumnya melingkupi SOP-SOP yang sejenis, antara lain : SOP perencanaan, penyusunan rencana kerja pemerintah, penyusunan rencana kerja atau Perangkat Daerah, perumusan kebijakan dan lainnya. Untuk membantu melakukan penilaian kebutuhan dapat digunakan tabel sebagai berikut:

Tabel 3
Penilaian Kebutuhan

Satuan Kerja	Bidang	Prosedur	Penilaian Keterkaitan dengan:				Prioritas Kebutuhan
			Tupoksi	Peraturan Perundang-	stakeholders (masyarakat)	Prosedur lainnya	
1	2	3	4	5	6	7	8

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 distandarkan yang menjadi bagian dari bidang klasifikasi/pengelompokannya

Kolom 4 Penilaian keterkaitan dengan tupoksi (penilaian : sangat terkait, terkait, kurang terkait, tidak terkait)

Kolom 5 Penilaian keterkaitan dengan peraturan perundang-undangan (penilaian: sangat terkait, terkait, kurang terkait, tidak terkait)

Kolom 6 Penilaian keterkaitan stakeholders/masyarakat (penilaian : sangat terkait, terkait, kurang terkait, tidak terkait)

Kolom 7 Penilaian keterkaitan dengan prosedur lainnya (penilaian: sangat terkait, terkait, kurang terkait, tidak terkait)

Kolom 8 Prioritas kebutuhan (penilaian : sangat penting, penting, kurang penting, tidak penting)

c. Membuat sebuah daftar mengenai SOP yang akan dikembangkan.

Dari tahapan b 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 4
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 distandarkan yang menjadi bagian dari bidang klasifikasi/pengelompokannya

Kolom 4 Alasan SOP tersebut akan dikembangkan

d. Membuat dokumen penilaian kebutuhan SOP

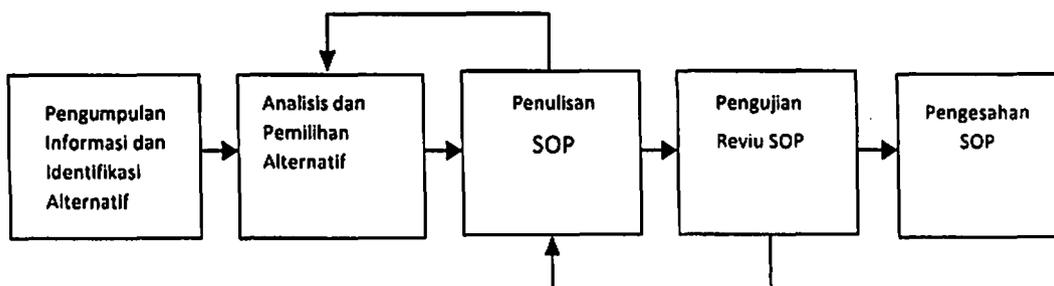
Sebagai sebuah tahap akhir dari penilaian kebutuhan SOP, tim harus membuat sebuah laporan atau dokumen penilaian kebutuhan SOP. Dokumen memuat hasil kesimpulan semua temuan dan rekomendasi yang didapatkan dari proses penilaian kebutuhan ini.

C. Pengembangan SOP

Tahap selanjutnya setelah kita melakukan penilaian kebutuhan (need assessment) 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 reviu 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:

1. Pengumpulan Informasi dan Identifikasi Alternatif;
2. Analisis dan Pemilihan Alternatif;
3. Penulisan SOP;
4. Pengujian dan Rivi SOP;
5. Pengesahan SOP.

Gambar .10
Tahapan Pengembangan SOP



Di antara tahapan penulisan, reviu 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.

1. 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 discussion*, wawancara, survei, *benchmark*, telaahan dokumen dan lainnya. Teknik mana yang akan digunakan, sangat terkait erat dengan instrumen pengumpul informasinya.

a. 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.

b. 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.

c. 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 informan* (narasumber) yang benar-benar tepat, dan pewawancara.

d. **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.

e. **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.

f. **Telaahan dokumen (*reviu document*)**

Telaah dokumen dilakukan untuk memperoleh informasi sekunder dari dokumen-dokumen pemerintah berkaitan dengan peraturan perundangan-perundang 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 5
Identifikasi SOP Satuan kerja

Satuan Kerja :					
Bidang	Prosedur	Aktivitas	Prsyrt/Klkp	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 output untuk setiap SOP (misalnya untuk SOP Penyusunan Renstra, kegiatan akan menjabarkan proses dimulai sampai dengan dihasilkan sebuah output yaitu dokumen Renstra);

Kolom 4, 5, 6 Diisi dengan persyaratan/kelengkapan apa yan diperlukan, waktu yang diperlukan serta output pada setiap kegiatan yang dilakukan.

Tabel 5 dapat dibuat untuk mengidentifikasi beberapa alternatif yang diajukan oleh tim. Sebagai alternatif cara untuk mengidentifikasi kebutuhan SOP dapat dipergunakan cara identifikasi judul SOP dengan melakukan analisis tugas dan fungsi yang dimiliki organisasi sesuai dengan peraturan pembentukan organisasi yang bersangkutan sebagai berikut:

1. 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;
2. bahwa tugas dan fungsi organisasi pemerintah terbagi habis seiring dengan pembagian struktur organisasi dari tingkatan tertinggi sampai dengan tingkatan terendah;
3. 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 fungsi yang ada di dalam struktur terendah merupakan operasionalisasi tugas fungsi seluruh tingkatan yang ada dalam struktur organisasi yang bersangkutan;
4. bahwa tugas dan fungsi organisasi pemerintah tercerminkan dari output final atau *end product* (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;
5. 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);
6. 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;
7. 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;
2. Mengidentifikasi output final (*end-product*), aspek kegiatan dari output final (*end-product*) dan seluruh judul SOP;
3. Merumuskan judul SOP.

Formulir Identifikasi dimaksud sebagai berikut:

Tabel 6
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)

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 unsur 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.

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

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

- a. Kemudahan, kejelasan, Efisiensi dan efektivitas
- b. Keselarasan, Keterukuran dan Dinamis
- c. Berorientasi pada pengguna (mereka yang dilayani)
- d. Kepatuhan dan Kepastian hukum

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

3. Penulisan SOP AP

Kegiatan penulisan SOP adalah pembuatan unsur prosedur SOP yang terdiri dari bagian *flowchart* dan identitas dengan menggunakan lima simbol 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.

4. Pengujian dan reviu SOP

Tahapan pengujian dan reviu dilakukan melalui dua cara, yaitu:

- a. 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;
- b. 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.

5. 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 di atas, akan sangat membantu pimpinan puncak dalam memahami hasil rumusan sebelum melakukan pengesahan.

D. 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.

E. 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.

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

a. *Observasi Supervisor.*

Metode ini menggunakan supervisor di setiap unit kerja sebagai observer yang memantau jalannya penerapan SOP;

b. *Interview dengan pelaksana.*

Monitoring dilakukan melalui wawancara dengan para pelaksana;

c. *Interview dengan pelanggan/ anggota masyarakat.*

Pengumpulan informasi dari pihak luar organisasi, terutama para pelanggan atau masyarakat;

d. *Pertemuan dan diskusi kelompok kerja;*

e. *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 7
Monitoring Pelaksanaan SOP

No.	Prosedur	Penilaian Terhadap Penerapan	Catatan Hasil Penilaian	Tindakan yang Harus Diambil	Paraf
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			

- 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 AP 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.

2. 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 penerapannya.

Untuk memudahkan evaluasi, dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 8
Evaluasi Penerapan SOP

No.	Penilaian	SOP (nomor)					
		1	2	3	4	5	6
(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						

Kolom 1 Diisi dengan nomor urut

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

Kolom 3 sampai dengan 8 dan seterusnya diisi jika masih ada SOP yang akan dievaluasi.

Setiap SOP selalu diberi nomor kode, Nomor ini akan lebih mudah untuk merepresentasi SOP. Setiap SOP yang dievaluasi dicantumkan nomornya pada kolom di atas nomor kolomnya masing-masing. Pada setiap sel sesuai dengan kriteria penilaiannya, 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 diluar 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.

Ditetapkan di Bondowoso
pada tanggal 19 Maret 2018

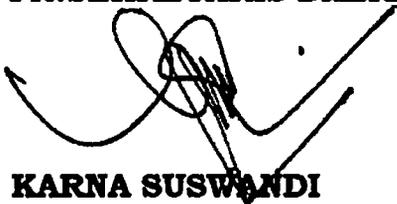
BUPATI BONDOWOSO,



AMIN SAID HUSNI

Diundangkan di Bondowoso
pada tanggal 19 Maret 2018

Pt. SEKRETARIS DAERAH KABUPATEN BONDOWOSO,



KARNA SUSWANDI

BERITA DAERAH KABUPATEN BONDOWOSO TAHUN 2018 NOMOR 29

BAB IV PENUTUP

Meskipun Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan bagian terkecil 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.

BUPATI BONDOWOSO,



AMIN SAID HUSNI