



BUPATI SUBANG
PROVINSI JAWA BARAT
PERATURAN BUPATI SUBANG
NOMOR : 92 TAHUN 2020

TENTANG

PEDOMAN PENYUSUNAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR
ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH
KABUPATEN SUBANG

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI SUBANG,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Subang maka perlu menyusun Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Subang;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, maka perlu menetapkan Peraturan Bupati Subang tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Subang.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kabupaten Dalam Lingkungan Propinsi Djawa Barat (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 1950), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 4 Tahun 1968 tentang Pembentukan Kabupaten Purwakarta dan Kabupaten Subang, dengan Mengubah Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kabupaten Dalam Lingkungan Propinsi Jawa Barat (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1968 Nomor 31, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 2851);
2. Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 112; Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5038);
3. 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);

4. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Tata Laksana (*Business Process*);
5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan;
6. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 441).

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN BUPATI SUBANG TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN SUBANG.

Pasal 1

Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan sebagaimana diatur dalam Peraturan Bupati ini merupakan pedoman/acuan bagi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Subang untuk menyusun Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (selanjutnya disebut SOP AP) di Lingkungan Perangkat Daerah masing-masing dalam rangka pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

Pasal 2

SOP AP yang telah disusun Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Subang, secara bertahap menyesuaikan dengan Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan ini.

Pasal 3

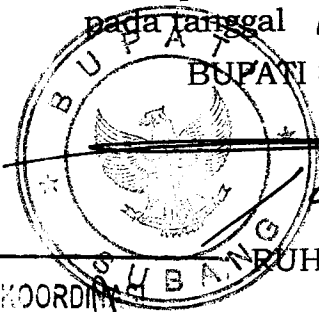
Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan ini.

Pasal 4

Peraturan Bupati ini berlaku sejak tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Bupati ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kabupaten Subang.

Ditetapkan di Subang
pada tanggal 19 - 9 - 2020
BUPATI SUBANG,



PARAF KOORDINASI	
Wakil Bupati Subang	
Sekda Kab. Subang	
Asisten Administrasi Umum	
Kabag Hukum Setda Kab. Subang	
Kepala Bagian Organisasi Setda Kab. Subang	

Diundangkan di Subang
pada tanggal

SEKRETARIS DAERAH KABUPATEN SUBANG,



BERITA DAERAH KABUPATEN SUBANG TAHUN 2020 NOMOR

LAMPIRAN : PERATURAN BUPATI SUBANG
NOMOR : 72
TANGGAL : 19 september 2020
TENTANG : PEDOMAN PENYUSUNAN STANDAR
OPERASIONAL PROSEDUR ADMINISTRASI
PEMERINTAHAN DI LINGKUNGAN
PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN
SUBANG.

PEDOMAN PENYUSUNAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR
ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH
KABUPATEN SUBANG

BAB 1
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tujuan kebijakan Reformasi Birokrasi di Indonesia adalah untuk membangun profil dan perilaku aparatur negara yang memiliki integritas, produktivitas, dan bertanggungjawab serta memiliki kemampuan memberikan pelayanan yang prima melalui perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) dalam sistem manajemen pemerintahan. Dalam pengertian ini, reformasi birokrasi harus mampu menghasilkan birokrasi yang efektif, efisien dan ekonomis. Secara operasional salah satu upaya untuk mewujudkan birokrasi yang efektif, efisien dan ekonomis tidak lain adalah memperbaiki proses Penyelenggaraan administrasi Pemerintahan sehingga lebih mencerminkan birokrasi mampu menjalankan fungsi pemerintahan sesuai dengan kriteria tersebut. Reformasi Birokrasi mencakup 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 Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (selanjutnya disebut dengan SOP AP) dalam pelaksanaan tugas dan fungsi aparatur pemerintah. Dengan adanya SOP AP, Penyelenggaraan administrasi Pemerintahan dapat berjalan dengan pasti, berbagai bentuk penyimpangan dapat dihindari, atau bahkan meskipun terjadi penyimpangan tersebut, maka dapat ditemukan penyebabnya. Dalam kondisi seperti ini sedikit demi sedikit pada gilirannya kualitas pelayanan kepada publik akan menjadi lebih baik.

Kegiatan penyusunan dan implementasi SOP AP 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.

Berdasarkan praktek penyusunan SOP AP oleh beberapa Perangkat Daerah ditemui perbedaan pemahaman dan variasi format dokumen SOP yang dihasilkan. Dalam kaitan tersebut maka perlu adanya pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (SOP AP) untuk dijadikan acuan bagi Perangkat Daerah dalam menyusun SOP AP.

B. Tujuan dan Sasaran

Tujuan dari pedoman ini adalah untuk memberikan panduan bagi seluruh perangkat daerah dalam mengidentifikasi, merumuskan, menyusun, mendokumentasikan, mengembangkan, memonitor serta mengevaluasi *Standar Operasional Prosedur (SOP) Administrasi Pemerintahan* sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparatur pemerintah.

Sasaran yang diharapkan dapat dicapai melalui pedoman ini adalah :

1. Setiap Perangkat Daerah sampai dengan unit terkecil memiliki SOP Administrasi Pemerintahannya masing-masing;
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. Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (SOP AP) adalah standar operasional prosedur dari berbagai proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
3. Administrasi Pemerintahan adalah pengelolaan proses pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan yang dijalankan oleh organisasi Pemerintah;
4. 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;
5. SOP teknis adalah prosedur standar yang sangat rinci dari kegiatan yang dilakukan oleh satu orang aparatur atau pelaksana dengan satu peran atau jabatan;
6. Pelayanan internal adalah berbagai jenis pelayanan yang dilakukan oleh unit-unit pendukung (sekretariat) kepada seluruh unit-unit atau pegawai yang berada dalam lingkungan internal Penyelenggaraan administrasi Pemerintahan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya;
7. Pelayanan eksternal adalah berbagai jenis pelayanan yang dilaksanakan unit-unit lini Penyelenggaraan administrasi Pemerintahan yang langsung ditujukan kepada masyarakat atau kepada instansi pemerintah lainnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

D. Manfaat

Manfaat Standar Operasional Prosedur dalam lingkup Administrasi Pemerintahan meliputi antara lain :

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 tanggungjawab 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 instrument 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 AP

Penyusunan SOP AP harus memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut :

- 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. Ketertekunan. 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 dan peraturan-peraturan pemerintah yang berlaku.
- 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 AP

Pelaksanaan SOP AP harus memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut :

- a. Konsisten. SOP AP harus dilaksanakan secara konsisten dari waktu ke waktu, oleh siapapun, dan dalam kondisi yang relatif sama oleh seluruh jajaran organisasi pemerintahan.
- b. Komitmen. SOP AP 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 AP 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, maka akan mengganggu keseluruhan proses, yang akhirnya juga berdampak pada terganggunya proses penyelenggaraan administrasi 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. Peran SOP AP

SOP AP memiliki fungsi penting dalam organisasi karena :

1. Seperangkat SOP AP merupakan metode terbaik bagian/unit instansi pemerintah dalam meng-operasionalkan (melaksanakan) dokumen organisasi dengan peraturan, rencana, kebijakan, strategi operasional, kerjasama, dsb.
2. SOP AP mempercepat dokumentasi konsep-konsep penting, teknik, dan persyaratan ke dalam format yang dapat segera digunakan oleh aparatur dalam pekerjaan sehari-hari mereka.
3. SOP membantu untuk menyatukan operasi bagian/unit instansi pemerintah dengan pekerjaan para aparatur dan perencana dengan aktivitas aparatur lainnya.

G. Ruang Lingkup

Pedoman ini meliputi jenis format, dokumen, penyusunan, penetapan, monitoring dan evaluasi, serta pengembangan SOP AP.

BAB II

JENIS, FORMAT, DOKUMEN, DAN PENETAPAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) ADMINISTRASI PEMERINTAHAN

A. JENIS

Adapun jenis-jenis SOP yang ada dalam kegiatan penyelenggaraan pemerintahan adalah seperti pada uraian berikut ini :

1. SOP berdasarkan Sifat Kegiatan

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

a. SOP Teknis

SOP teknis adalah Prosedur standar yang sangat rinci (detail) dari kegiatan yang dilakukan oleh satu orang pelaksana (aparatur) dengan satu peran atau satu 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 rinci 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 Pemerintah Daerah 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 Kabupaten Subang 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 administrasi Pemerintahan 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 adalah : SOP Pelayanan Pengujian Sampel di Laboratorium, SOP Pelayanan Perawatan Kendaraan, SOP Penanganan Surat Masuk dan SOP Penyelenggaraan Bimbingan Teknis.

Disamping merupakan kebutuhan Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Subang 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 Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Subang.

2. SOP Menurut Cakupan dan Besaran Kegiatan

SOP menurut cakupan dan besaran kegiatan dikategorikan ke dalam dua jenis, yaitu :

- a. SOP Makro adalah SOP berdasarkan cakupan dan besaran kegiatannya mencakup beberapa SOP (SOP mikro) yang mencerminkan bagian dari kegiatan tersebut atau SOP yang merupakan integrasi dari beberapa SOP (SOP Mikro) yang membentuk serangkaian kegiatan dalam SOP tersebut. SOP makro ini tidak mencerminkan kegiatan yang sesungguhnya dilakukan oleh pelaksananya (misalnya, materi "X" mengirim surat ke materi "Y" yang mengirim surat adalah kurir), sedangkan SOP mikro mencerminkan kegiatan yang dilakukan pelaksananya (misalnya kurir mengirim surat, yang mengirim adalah kurir itu sendiri bukan pelaksana lainnya).

Contoh : SOP Pengelolaan Surat yang merupakan SOP makro dari SOP Penanganan Surat Masuk, SOP Pemberian Tanggapan terhadap Surat Masuk, dan SOP Pengiriman Surat, SOP Penyelenggaraan Bimbingan Teknis merupakan SOP makro dari SOP Persiapan Bimbingan Teknis, SOP Pelaksanaan Bimbingan Teknis, dan SOP Pelaporan Bimbingan Teknis.

Pendekatan lain yang dapat dilakukan untuk memahami SOP makro adalah dengan melakukan identifikasi awal terhadap kegiatan dari uraian/rincian tugas unit kerja atau satuan kerja terendah dari organisasi pemerintah karena pada dasarnya kegiatan yang dihasilkan dari identifikasi tersebut adalah kegiatan makro.

- b. SOP Mikro adalah SOP yang berdasarkan cakupan dan besaran kegiatannya merupakan bagian dari sebuah SOP (SOP Makro) atau SOP yang kegiatannya menjadi bagian dari kegiatan SOP (SOP Makro) yang lebih besar cakupannya.

Contoh : SOP Penanganan Surat Masuk, SOP Pemberian Tanggapan terhadap Surat Masuk, dan SOP Pengiriman Surat merupakan SOP mikro dari SOP Pengelolaan Surat. SOP Persiapan Bimbingan Teknis, SOP Pelaksanaan Bimbingan Teknis, dan SOP Pelaporan Bimbingan Teknis merupakan SOP mikro dari SOP Penyelenggaraan Bimbingan Teknis.

Pendekatan lain yang dapat dilakukan untuk memahami SOP mikro adalah dengan melakukan identifikasi terhadap kegiatan terkait dari SOP makro karena pada dasarnya kegiatan yang terkait tersebut adalah kegiatan mikro yang selanjutnya bila disusun akan menjadi SOP mikro.

3. SOP menurut Cakupan dan Kelengkapan Kegiatan

SOP menurut cakupan dan kelengkapan kegiatan dikategorikan ke dalam dua jenis, yaitu :

- a. SOP Final adalah SOP yang berdasarkan cakupannya telah menghasilkan produk utama paling akhir atau final.

Contoh : SOP Penyusunan Pedoman merupakan SOP final dari SOP Penyiapan Bahan Penyusunan Pedoman. SOP Penyelenggaraan Bimbingan Teknis merupakan SOP Final dari SOP Penyiapan Penyelenggaraan Bimbingan Teknis.

- b. SOP Parsial adalah SOP yang berdasarkan cakupannya belum menghasilkan produk utama yang paling akhir atau final, sehingga kegiatan ini masih memiliki rangkaian kegiatan lanjutan yang mencerminkan produk utama akhirnya.

Contoh : SOP Penyiapan Bahan Penyusunan pedoman yang merupakan bagian (parsial) dari SOP Penyusunan Pedoman. SOP Penyiapan Penyelenggaraan Bimbingan Teknis yang merupakan bagian (parsial) dari SOP Penyelenggaraan Bimbingan Teknis.

4. SOP Menurut Cakupan dan Jenis Kegiatan

SOP menurut cakupan dan jenis kegiatan dikategorikan ke dalam dua jenis, yaitu :

- a. SOP Generik (umum) adalah SOP berdasarkan sifat dan muatan kegiatannya relatif memiliki kesamaan baik dari kegiatan yang di SOP-kan maupun dari tahapan kegiatan dan pelaksanaannya. Variasi SOP yang ada hanya disebabkan perbedaan lokasi SOP itu diterapkan. Contoh : SOP pengelolaan Keuangan di Satker A dan SOP Pengelolaan Keuangan di Satker B memiliki SOP generik : SOP Pengelolaan Keuangan dengan aktor : KPA, PPK, Bendahara, dst.

- b. SOP Spesifik (Khusus) adalah SOP berdasarkan sifat dan muatan kegiatannya relatif memiliki perbedaan dari kegiatan yang di SOP kan tahapan kegiatan, aktor (pelaksana), dan tempat SOP tersebut diterapkan. SOP ini tidak dapat diterapkan di tempat lain karena sifatnya yang spesifik tersebut. Contoh : SOP Pelaksanaan Publikasi Hasil Uji Laboratorium A pada Instansi Z hanya berlaku pada laboratorium A di Instansi Z tidak berlaku di laboratorium lainnya meskipun di instansi Z sekalipun.

B. FORMAT

Empat faktor yang dapat dijadikan dasar dalam penentuan format penyusunan SOP yang akan dipakai oleh administrasi Pemerintahan 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.

SOP harus diorganisasikan untuk memastikan kemudahan dan efisiensi dalam penggunaan dan untuk lebih spesifik pada penyelenggaraan administrasi Pemerintahan yang mengembangkannya. Tidak ada satu format yang “benar”, dan format internal akan bervariasi dengan masing-masing organisasi dan dengan jenis SOP yang ditulis.

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. Format SOP dapat berbentuk :

1. Format Umum SOP

Secara umum Format SOP dapat kita kategorikan ke dalam 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 dimana 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”, dsb. 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 AP

Format SOP Administrasi Pemerintahan yang dipersyaratkan dalam kebijakan Reformasi Birokrasi memiliki format yang telah distandarkan tidak seperti format SOP pada umumnya. Adapun format SOP Administrasi Pemerintahan yang dipergunakan dalam Kebijakan Reformasi Birokrasi adalah sebagai berikut :

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


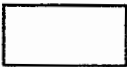
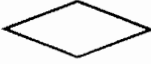


Format yang digunakan dalam SOP Administrasi Pemerintahan adalah format diagram alir bercabang (*branching flowcharts*) dan tidak ada format lainnya yang dipakai. Hal ini diasumsikan bahwa prosedur pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah termasuk di dalamnya Pemerintah Daerah memuat kegiatan 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 Administrasi Pemerintahan 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 di pergunakan tersebut adalah sebagai berikut :

Simbol SOP dalam FLOWCHART

	Simbol Kapsul/ <i>Terminator</i>	Untuk mendeskripsikan kegiatan mulai dan berakhir
	Simbol Kotak/ <i>Process</i>	Untuk mendeskripsikan proses atau kegiatan eksekusi
	Simbol Belah Ketupat/ <i>Decision</i>	Untuk mendeskripsikan kegiatan pengambilan keputusan : Ya atau Tidak
	Simbol Anak Panah/ <i>Panah/Arrow</i>	Untuk mendeskripsikan arah kegiatan (arah proses kegiatan)
	Simbol Segilima/ <i>Off-page connector</i>	Untuk mendeskripsikan hubungan antar simbol yang berbeda halaman

Gambar 1
Simbol-simbol Flowchart

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

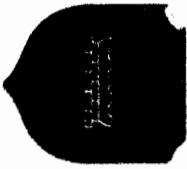
1. SOP AP mendeskripsikan prosedur administratif, yaitu kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh lebih dari satu pelaksana (jabatan) dan bersifat makro maupun mikro dan prosedur yang bersifat teknis yang detail baik yang menyangkut urusan administrasi maupun urusan teknis.
2. Hanya ada dua alternatif 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 symbol lain yang sejenis;
5. Penyusunan SOP AP ini hanya memberlakukan penulisan *Flowcharts* secara vertical, 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 AP 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 2
Contoh Format SOP AP

<p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: center;">PEMERINTAH KABUPATEN SUBANG BAGIAN ORGANISASI SETDA KABUPATEN SUBANG</p>	DASAR HUKUM :	
	Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2009, tentang Tata Naskah Dinas di Lingkungan Pemerintah Daerah.	
	KETERKAITAN :	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. SOP Pengeluaran Disposisi/Penugasan 2. SOP Pengumpulan Bahan 3. SOP Penandatanganan TND 4. SOP Arsip 	
	PERINGATAN :	
Tata Naskah Dinas di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Subang akan dijadikan dasar untuk penyeragaman tata naskah dinas di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Subang, apabila tidak dilaksanakan sesuai SOP maka tidak akan efisien dan efektif administrasi penyelenggaraan pemerintah daerah.		
Nomor SOP	:	
Tanggal Pembuatan	:	17 Februari 2020
Tanggal Revisi	:	15 Februari 2021
Tanggal Efektif	:	2 Maret 2020
Disahkan oleh	:	<p style="text-align: center;">KEPALA BAGIAN ORGANISASI SETDA KABUPATEN SUBANG</p>
Nama SOP	:	<p style="text-align: center;">H. IWA KARTIWA, S.I.P., M.Pd Pembina Tk. I (V/b) NIP. 19620921 198203 1 003</p>
KUALIFIKASI PELAKSANA :		
	1.	Memiliki kewenangan untuk menyusun Tata Naskah Dinas
	2.	Memiliki kemampuan untuk menyeragamkan Tata Naskah Dinas di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Subang
PERALATAN PERLENGKAPAN :		
	1.	Renstra, Renja dan TOR RKA
	2.	Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2009, tentang Tata Naskah Dinas di Lingkungan Pemerintah Daerah.
PENCATATAN DAN PENDATAAN :		
		Buku Tata Naskah Dinas di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Subang.

No.	Kegiatan	Pelaksana						Mutu Baku			Ket.
		Kabag	Kasubag	Staf	Kabag Hukum	Asda dan Sekda	Wabup dan Bupati	Kelengkapan	Waktu	Output	
1.	Menugaskan Kasubag untuk mempersiapkan konsep Tata Naskah Dinas di Lingkungan Pemerintah Kab. Subang.							Agenda Kerja	15 menit	Disposisi	
2.	Memerintahkan Staf untuk mengumpulkan bahan Penyusunan Tata Naskah Dinas							Disposisi	15 menit	Disposisi	
3.	Mengumpulkan dan menyerahkan bahan penyusunan Tata Naskah Dinas kepada Kasubag							Disposisi	1 hari	Bahan TND, Disposisi	SOP Pengumpulan bahan
4.	Menyusun Konsep Tata Naskah Dinas dan menyerahkan kepada Kepala Bagian							Bahan Tata Naskah Dinas	5 hari	Konsep TND, Disposisi	
5.	Memeriksa konsep Tata Naskah Dinas. Jika setuju menyampaikan kepada Kabag Hukum. Jika tidak setuju menyerahkan kepada Kasubag untuk diperbaiki.							Konsep Laporan	1 jam	Draft TND, Disposisi	
6.	Kabag Hukum memeriksa draft TND. Jika setuju memaraf dan menyerahkan kepada Asda dan Sekda untuk di paraf lalu ke Bupati untuk ditandatangani. Jika tidak setuju mengembalikan kepada Kabag organisasi untuk diperbaiki.							Draft TND	3 jam	TND, Disposisi	
7.	Menyerahkan Tata Naskah Dinas kepada Kasubag untuk didokumentasikan							Tata Naskah Dinas	10 menit	Disposisi	
8.	Menyerahkan Tata Naskah Dinas kepada Staf untuk didokumentasikan.							Tata Naskah Dinas	10 menit	Disposisi	
9.	Mendokumentasikan Tata Naskah Dinas di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Subang							Tata Naskah Dinas	15 menit	TND, Bukti Dokumentasi	SOP Pendokumentasian Dokumen

C. DOKUMEN SOP AP

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 SOP nya 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

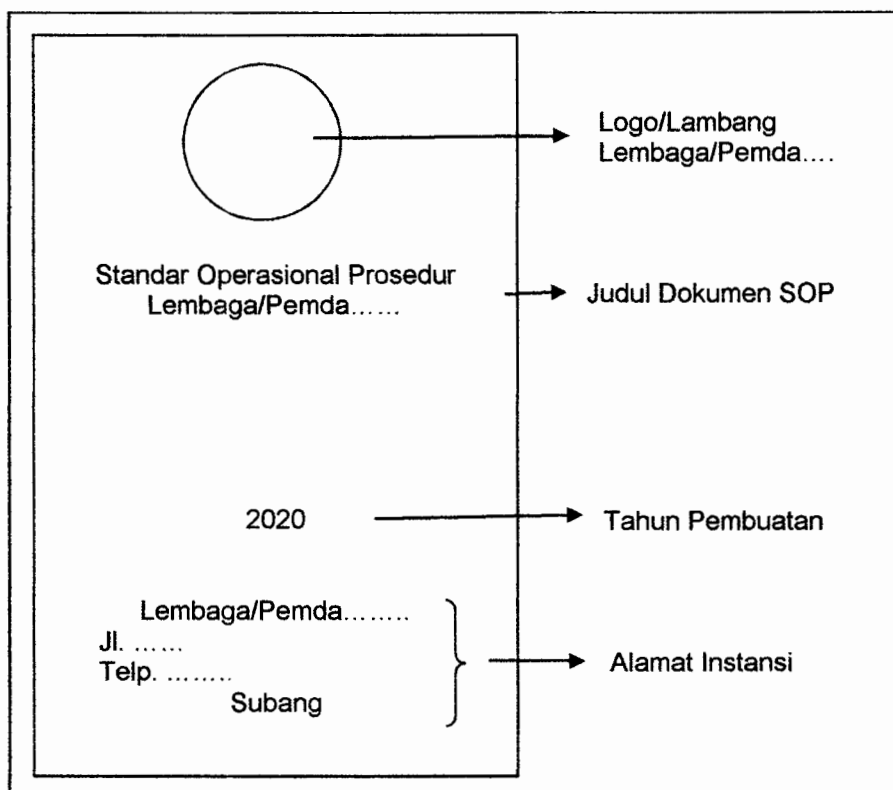
Unsur dokumentasi merupakan unsur dari Dokumen SOP yang berisi hal-hal yang terkait dengan proses pendokumentasian SOP sebagai sebuah dokumen. Adapun unsur dokumentasi SOP AP antara lain mencakup :

a. Halaman Judul (*Cover*)

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

- Judul SOP AP ;
- Instansi/Satuan Kerja ;
- Tahun pembuatan ;
- Informasi lin yang diperlukan.

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



- b. Keputusan Pimpinan Administrasi Pemerintahan
Karena Dokumen SOP AP merupakan pedoman setiap pegawai (baik pejabat struktural, fungsional atau yang ditunjuk untuk melaksanakan satu tugas dan tanggungjawab tertentu), maka dokumen ini harus memiliki kekuatan hukum. Dalam halaman selanjutnya setelah halaman judul, disajikan keputusan Pimpinan SKPD tentang penetapan dokumen SOP AP ini.
- c. Daftar Isi Dokumen SOP AP
Daftar isi ini dibutuhkan untuk membantu mempercepat pencarian informasi dan menulis perubahan/revisi yang dibuat untuk bagian tertentu dari SOP AP terkait. (Catatan : Pada umumnya, karena prosedur-prosedur yang di-SOP-kan akan mencakup prosedur dari seluruh unit kerja, maka 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 AP 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 AP. Unsur ini dibagi dalam dua bagian, yaitu Bagian Identitas dan Bagian Flowchart.


a. Bagian Identitas

Bagian Identitas dari unsur prosedur dalam SOP AP dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Logo dan Nama Instansi/Satuan Kerja/Unit Kerja, nomenklatur satuan/unit organisasi pembuat;
2. Nomor SOP AP, nomor prosedur yang di-SOP-kan sesuai dengan tata naskah dinas yang berlaku di Pemerintah Daerah Kabupaten Subang;
3. Tanggal Pembuatan, tanggal pertama kali SOP AP dibuat berupa tanggal selesainya SOP AP dibuat bukan tanggal dimulainya pembuatannya;
4. Tanggal Revisi, tanggal SOP AP direvisi atau tanggal rencana ditinjau ulangnya SOP AP yang bersangkutan;
5. Tanggal Efektif, tanggal mulai diberlakukan SOP AP atau sama dengan tanggal ditandatanganinya Dokumen SOP AP;
6. Pengesahan oleh pejabat yang berkempeten pada tingkat satuan kerja. Item pengesahan berisi nomenklatur jabatan, tanda tangan, nama pejabat yang disertai dengan NIP serta stempel/cap instansi;

7. Judul SOP AP, 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 mendasar prosedur yang di-SOP-kan beserta aturan pelaksanaannya;
9. Keterkaitan, memberikan penjelasan mengenai keterkaitan prosedur yang distandarkan dengan prosedur lain yang distandarkan (SOP AP lain yang terkait secara langsung dalam proses pelaksanaan kegiatan dan menjadi bagian dari 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 AP). 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 4
Contoh Bagian Identitas SOP AP

<p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: center;">PEMERINTAH KABUPATEN SUBANG BAGIAN ORGANISASI SETDA KABUPATEN SUBANG</p>	Nomor SOP	:	
	Tanggal Pembuatan	:	17 Februari 2020
	Tanggal Revisi	:	15 Februari 2021
	Tanggal Efektif	:	2 Maret 2020
	Disahkan oleh	:	KEPALA BAGIAN ORGANISASI SETDA KABUPATEN SUBANG
Nama SOP	:	H. IWA KARTIWA, S.IP., M.Pd Pembina Tk. I (IV/b) NIP. 19620921 198203 1 003	
DASAR HUKUM :	KUALIFIKASI PELAKSANA :	<p>1. Memiliki kewenangan untuk menyusun Tata Naskah Dinas</p> <p>2. Memiliki kemampuan untuk menyeragamkan Tata Naskah Dinas di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Subang</p>	
Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2009, tentang Tata Naskah Dinas di Lingkungan Pemerintah Daerah.	PERALATAN PERLENGKAPAN :	<p>1. Renstra, Renja dan TOR RKA</p> <p>2. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2009, tentang Tata Naskah Dinas di Lingkungan Pemerintah Daerah.</p>	
KETERKAITAN :	PENCATATAN DAN PENDATAAN :	<p>Buku Tata Naskah Dinas di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Subang.</p>	
1. SOP Pengeluaran Disposisi/Perugasan			
2. SOP Pengumpulan Bahan			
3. SOP Penandatanganan TND			
4. SOP Arsip			
PERINGATAN :			
<p>Tata Naskah Dinas di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Subang akan dijadikan dasar untuk penyeragaman tata naskah dinas di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Subang, apabila tidak dilaksanakan sesuai SOP maka tidak akan efisien dan efektif administrasi penyelenggaraan pemerintah daerah.</p>			

b. Bagian *Flowchart*

Bagian *Flowchart* merupakan uraian mengenai langkah-langkah (prosedur) kegiatan beserta mutu baku dan keterangan yang diperlukan. Bagian *Flowchart* ini berupa *flowchart* 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 AP 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 AP memiliki kesamaan dalam unsur prosedur meskipun muatan dari unsur tersebut akan berbeda sesuai dengan kebutuhan instansi masing-masing.

❖ Uraian SOP :

- 1) Kegiatan : Diisi proses sejak dari kegiatan mulai dilakukan sampai dengan kegiatan selesai dan keluaran dihasilkan untuk setiap Standar Operasional Prosedur sesuai dengan tugas pokok dan fungsi kegiatan masing-masing unit organisasi yang bersangkutan.
- 2) Pelaksana : Diisi dengan pelaksana kegiatan yang bersangkutan, mulai dari jabatan tertinggi sampai dengan jabatan terendah (fungsional umum/staf) dan membuat flowchart dengan simbol.
- 3) Mutu Baku : 1) Kolom kelengkapan diisi dengan bahan yang diperlukan dalam melaksanakan kegiatan (umumnya berisi dokumen) : formulir, lembar disposisi, data, laporan keuangan, dll ; 2) Kolom Waktu diisi dengan lama waktu yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan : menit, jam, hari, minggu, bulan ; 3) Kolom Output diisi dengan hasil langsung kegiatan : Surat, Laporan, Kumpulan Data, Draft Laporan, Konsep Pedoman, dan lain-lain.

Gambar 5
Contoh Bagian Flowchart SOP AP

No.	Kegiatan	Pelaksana						Mutu Baku			Ket.
		Kabag	Kasubag	Staf	Kabag Hukum	Asda dan Sekda	Wabup dan Bupati	Kelengkapan	Waktu	Output	
1.	Menugaskan Kasubag untuk mempersiapkan konsep Tata Naskah Dinas di Lingkungan Pemerintah Kab. Subang.							Agenda Kerja	15 menit	Disposisi	
2.	Memerintahkan Staf untuk mengumpulkan bahan Penyusunan Tata Naskah Dinas							Disposisi	15 menit	Disposisi	
3.	Mengumpulkan dan menyerahkan bahan penyusunan Tata Naskah Dinas kepada Kasubag							Disposisi	1 hari	Bahan TND, Disposisi	SOP Pengumpulan bahan
4.	Menyusun Konsep Tata Naskah Dinas dan menyerahkan kepada Kepala Bagian							Bahan Tata Naskah Dinas	5 hari	Konsep TND, Disposisi	
5.	Memeriksa konsep Tata Naskah Dinas. Jika setuju menyampaikan kepada Kabag Hukum. Jika tidak setuju menyerahkan kepada Kasubag untuk diperbaiki.							Konsep Laporan	1 jam	Draft TND, Disposisi	
6.	Kabag Hukum memeriksa draft TND. Jika setuju memaraf dan menyerahkan kepada Asda dan Sekda untuk di paraf lalu ke Bupati untuk ditandatangani. Jika tidak setuju mengembalikan kepada Kabag organisasi untuk diperbaiki.							Draft TND	3 jam	TND, Disposisi	
7.	Menyerahkan Tata Naskah Dinas kepada Kasubag untuk didokumentasikan							Tata Naskah Dinas	10 menit	Disposisi	
8.	Menyerahkan Tata Naskah Dinas kepada Staf untuk didokumentasikan.							Tata Naskah Dinas	10 menit	Disposisi	
9.	Mendokumentasikan Tata Naskah Dinas di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Subang							Tata Naskah Dinas	15 menit	TND, Bukti Dokumentasi	SOP Pendokumentasian Dokumen

D. Penetapan Dokumen SOP AP

Penetapan SOP AP sebagai sebuah peraturan yang mengikat bagi seluruh unsur yang ada di setiap SKPD di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Subang diharapkan dapat diaplikasikan oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas dan fungsi disetiap tingkatan organisasi yang mandiri baik di tingkat pusat maupun di instansi vertikal yang ada di daerah. Untuk itulah maka penetapan SOP AP dalam kebijakan Reformasi Birokrasi dilakukan secara berjenjang mulai dari Pimpinan Induk Organisasi yang paling tinggi dalam hal ini adalah Bupati/Kepala SKPD untuk SOP AP yang umum (generik) menuju unit kerja mandiri yang paling rendah untuk SOP AP yang operasional (spesifik).

Prosedur Penetapan Dokumen SOP AP adalah sebagai berikut :

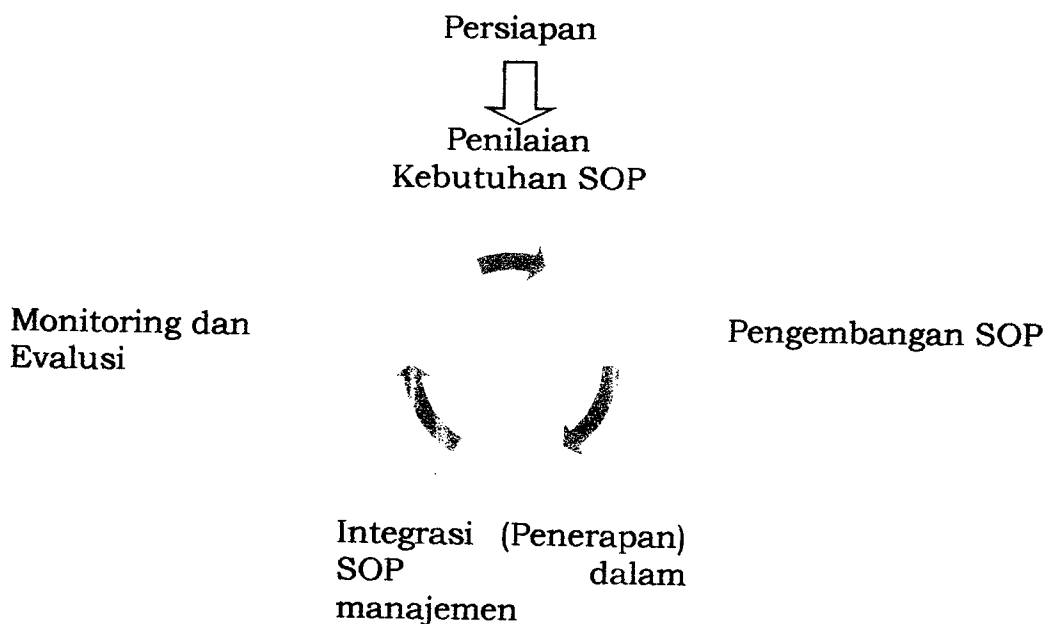
- a. Tim Penyusun SOP SKPD dan/atau UPT menyusun Rancangan Dokumen SOP AP dan menyampaikannya kepada Tim Penyusun SOP SKPD Pembinaannya untuk diintegrasikan menjadi Rancangan SOP AP SKPD Pembinaannya secara berjenjang;
- b. Tim Penyusun SOP SKPD menyampaikan Rancangan Dokumen SOP AP yang merupakan integrasikan dari Rancangan Dokumen SOP AP Unit Kerja dan/atau UPT secara berjenjang disampaikan kepada Tim Kerja Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah untuk diintegrasikan menjadi Rancangan dokumen SOP Pemerintah Daerah;
- c. Tim Kerja Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah mengajukan Rancangan Dokumen SOP AP Pemerintah Daerah kepada Kepala Daerah/Bupati untuk ditetapkan;
- d. Kepala Daerah/Bupati menetapkan Dokumen SOP AP Pemerintah Daerah dengan Peraturan Bupati;
- e. Pimpinan SKPD menetapkan SOP AP yang berlaku di Lingkungannya masing-masing berdasarkan Dokumen SOP AP Pemerintah Daerah yang bersangkutan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

BAB III
LANGKAH-LANGKAH PENYUSUNAN
SOP ADMINISTRASI PEMERINTAHAN

Keberhasilan penyusunan SOP AP memerlukan pimpinan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, kemauan, tegas, dan menerima serta melakukan perubahan atas prosedur-prosedur yang sudah ada perlu dipertegas oleh pimpinan karena kecenderungan untuk menolak perubahan akan selalu menjadi penghambat atas pembaharuan. Pimpinan merupakan aktor inti perubahan (agen of change) yang akan menjadi anutan bagi seluruh pegawai yang menjadi bawahannya. Karena itu, jika pimpinan menegaskan komitmennya secara konsisten, maka seluruh jajaran mau tidak mau akan mengikuti tahapan perubahan.

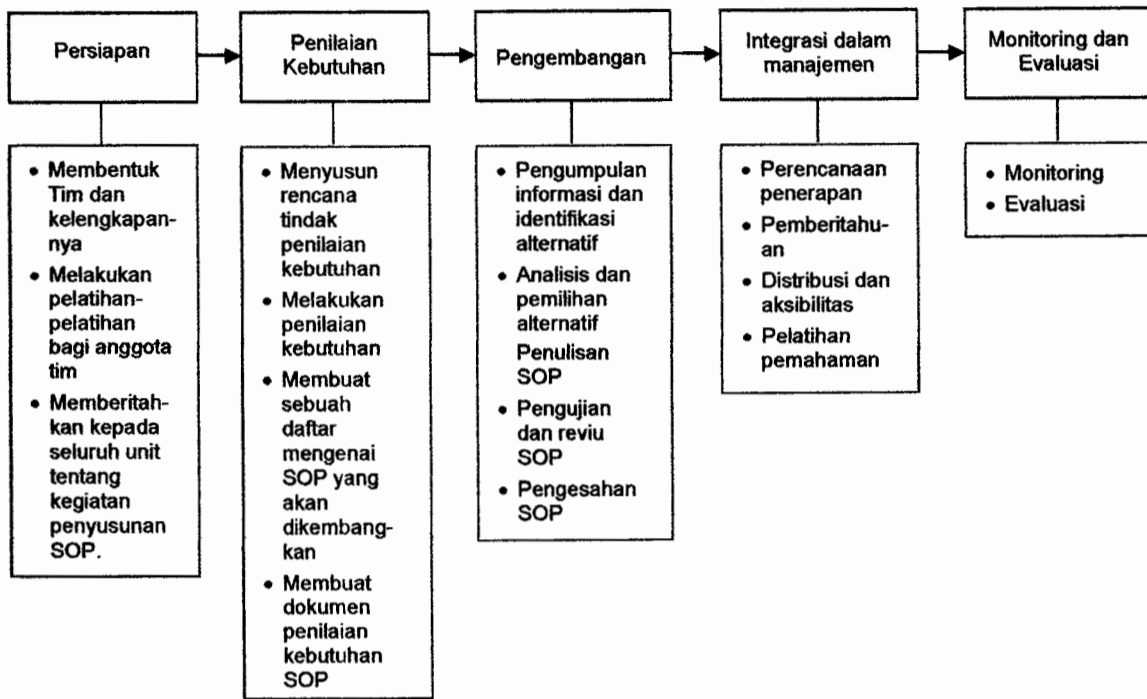
Penyusunan SOP AP meliputi siklus sebagai berikut :

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



Gambar 6
Siklus Penyusunan SOP

Secara rinci tahapan penyusunan SOP AP melalui proses sebagai berikut :



Rincian Tahapan Penyusunan SOP AP

A. Persiapan Penyusunan SOP AP

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

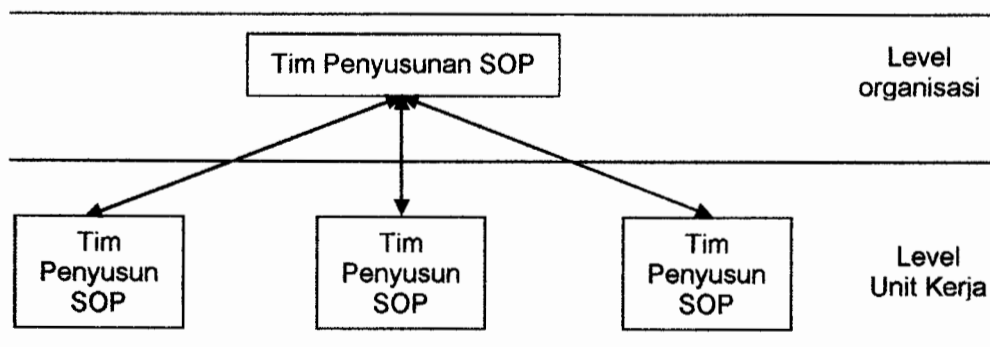
1. Membentuk Tim dan Kelengkapannya.

a. Pembentukan Tim

Tim bertugas untuk melakukan identifikasi kebutuhan, mengumpulkan data, melakukan analisis prosedur, melakukan pengembangan, melakukan uji coba, melakukan sosialisasi, mengawal penerapan, memonitor dan melakukan evaluasi, melakukan penyempurnaan-penyempurnaan, menyajikan hasil-hasil pengembangan mereka kepada pimpinan SOP, dan tugas-tugas lainnya.

Tim terdiri dari :

- 1) Tim yang melingkupi SOP AP organisasi secara keseluruhan (Tim Penyusun SOP AP SKPD/Pemerintah Daerah).
- 2) Tim yang melingkupi unit-unit kerja pada berbagi level.



Gambar 8
Tim Penyusunan SOP

Beberapa hal berkaitan dengan pembentukan tim :

- a) Untuk level organisasi, tim dapat dibentuk dengan anggota dari unit yang secara fungsional menangani ketatalaksanaan internal organisasi, dan di dalam tim ini terlibat pula anggota yang berasal dari satuan kerja-satuan kerja.
- b) Untuk level satuan kerja, tim dibentuk dengan anggota dari unit kerja yang secara fungsional menangani ketatalaksanaan internal satuan kerja dan di dalamnya termasuk anggota dari unit kerja.
- c) Untuk penyusunan SOP diserahkan pada tim yang dibentuk oleh konsultan yang ditunjuk oleh organisasi untuk menyusun SOP.

Kelemahan dengan menggunakan tim konsultan adalah keterbatasan kemampuan mereka dalam merumuskan SOP sesuai dengan kebutuhan setiap satuan kerja sehingga SOP dapat berfungsi secara efektif dan efisien. Informasi yang diperoleh untuk menyusun SOP seringkali menyangkut istilah-istilah teknis (dalam sektor pemerintahan, bahkan berkaitan pula dengan berbagai peraturan perundang-undangan) yang perlu terlebih dahulu dimengerti oleh tim sebelum disusun SOP-nya. Tim harus mampu menterjemahkan berbagai informasi dimaksud dan mengolahnya ke dalam rumusan SOP.

- d) Tim gabungan untuk level organisasi, level satuan kerja dan dibantu oleh tim konsultan. Dalam penyusunan SOP tidak hanya dibentuk tim pada level organisasi dan unit kerja tetapi juga dibantu oleh tim dari pihak konsultan yang ditunjuk oleh organisasi.

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

- a) Tim Penyusunan SOP AP Pemerintah Daerah Kabupaten Subang bertanggung jawab terhadap keseluruhan proses penyusunan SOP AP. Tim ini dibentuk dan bertanggung jawab kepada Ketua Tim Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah yang dalam hal ini adalah Kepala Daerah/Bupati. Tim penyusun SOP AP Pemerintah Daerah bertugas untuk melakukan penyusunan pedoman, penyusunan program kerja dan sosialisasi kebijakan, melaksanakan kegiatan asisten dan fasilitas, serta melakukan koordinasi penyusunan SOP AP bagi seluruh satuan/unit organisasi yang ada di Pemerintah Daerah Kabupaten Subang.
- b) Tim Penyusunan SOP AP SKPD baik yang ada di tingkat pusat maupun ditingkat daerah bertanggung jawab terhadap proses penyusunan SOP AP di unit kerja masing-masing. Tim ini dibentuk dan bertanggung jawab kepada Pimpinan SKPD bertugas untuk melakukan sosialisasi kebijakan, melaksanakan kegiatan asisten dan fasilitas, melakukan koordinasi penyusunan SOP AP satuan/unit organisasi.

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

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

- b) Independen (Konsultan)
Anggota tim dapat diambil dari unit eksternal organisasi (konsultan).
- c) Gabungan
Gabungan kedua model tim tersebut merupakan model tim yang ideal.
Tugas tim antara lain :
 - 1) Melakukan indentifikasi kebutuhan;
 - 2) Mengumpulkan data;
 - 3) Melakukan analisa prosedur;
 - 4) Melakukan pengembangan;
 - 5) Melakukan uji coba;
 - 6) Melakukan sosialisasi;
 - 7) Mengawasi 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 AP;
- e. Tugas tim meliputi aspek substansi SOP AP dan aspek administratif;
- f. Tim pengembangan SOP AP sangat tergantung dari sumber-sumber apa yang di dapat mereka peroleh dalam rangka pengembangan SOP AP tersebut.

Kelengkapan tim lainnya meliputi :

- a. Pedoman bagi tim dalam melaksanakan tugasnya, yang berisi deskripsi mengenai uraian tugas dan kewenangan dari mekanisme kerja tim.

Agar tim memiliki fokus yang jelas dalam melaksanakan tugasnya, perlu disusun pedoman, yang berisi antara lain :

- 1) Ketua tim (lingkup organisasi secara keseluruhan).
- 2) Ketua tim dalam lingkup unit kerja.

- 3) Tim pelaksana
 - 4) Uraian tugas masing-masing.
 - 5) Kewenangan tim.
 - 6) Mekanisme kerja tim.
 - 7) Jadwal.
 - 8) Dan lain-lain hal yang relevan bagi tim dalam melaksanakan tugasnya.
- b. Fasilitas yang dibutuhkan tim, yaitu agar tim dapat bekerja dengan baik, seperti : pembiayaan, sarana dan prasarana, dari kebutuhan lainnya.
Agar tim dapat bekerja dengan baik, maka tim harus diberi fasilitas yang memadai, seperti : pembiayaan, sarana dan prasarana, dan kebutuhan lainnya.
- c. Komitmen pimpinan untuk mendukung kerja tim.
Agar tim memiliki komitmen yang kuat untuk melakukan tugasnya, maka pihak pimpinan harus memberikan (menyuntikkan) arahan-arrahannya kepada tim agar tim memiliki semangat tinggi dalam melaksanakan tugasnya.
- d. Memberikan pelatihan bagi anggota tim.
Agar tim dapat melakukan tugasnya dengan baik, maka seluruh anggota tim harus memperoleh pembekalan yang cukup tentang bagaimana menyusun SOP. Petunjuk pelaksanaan penyusunan SOP ini menjadi panduan bagi anggota tim dalam melaksanakan tugasnya.
- e. Memastikan bahwa seluruh unit mengetahui upaya pimpinan untuk melakukan perubahan terhadap prosedur.
Agar seluruh satuan kerja dalam organisasi mengetahui adanya perubahan yang akan dilakukan, maka pimpinan-pimpinan unit mengetahui hal ini. Peran pimpinan puncak akan sangat menentukan dalam hal ini.

Tim yang dibentuk juga harus dilengkapi dengan berbagai kelengkapan lain, seperti kewenangan dan tanggungjawab. Kewenangan dimaksud meliputi kewenangan untuk : memperoleh informasi dari satuan kerja atau sumber lain, melakukan reviu dan pengujian, melakukan identifikasi, melakukan analisis dan menyeleksi berbagai alternatif prosedur yang akan distandarkan, menulis SOP, mendistribusikan hasil kepada seluruh anggota tim untuk direviu, melakukan pengujian. Tim memiliki tanggungjawab untuk menyampaikan hasil-hasil yang telah diperoleh kepada pimpinan.

B. PENILAIAN KEBUTUHAN SOP

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

1. Tujuan penilaian kebutuhan SOP AP

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

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

Faktor-faktor internal : komposisi unit-unit kerja dalam organisasi, jumlah pegawai, jumlah jenis pelayanan yang dilaksanakan, sumber-sumber daya yang dibutuhkan, tugas pokok dan fungsi yang dijalankan, sarana dan prasarana, dan lainnya.

Faktor-faktor eksternal dapat meliputi tuntutan dan keinginan pelanggan/pasar, serta hubungan organisasi dengan berbagai organisasi lain, baik pemerintah maupun swasta, baik dalam maupun luar negeri, serta berbagai bentuk jejaring kerja.

Faktor-faktor ini secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi lingkungan operasional organisasi dan tentunya akan mempengaruhi SOP yang akan dikembangkan.

Berikut ini adalah berbagai hal yang dapat membantu mengidentifikasi aspek-aspek lingkungan operasional yang mungkin dapat mempengaruhi SOP AP :

- 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 AP. 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 AP 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 AP 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 di gunakan tabel 1.

Table 1.
Rencana Tindak Tim Penyusun SOP AP

Uraian Kegiatan	Output	Penanggung Jawab	Jadwal						

b. **Melakukan penilaian kebutuhan**

Jika organisasi telah memiliki SOP AP, dan ingin melakukan penyempurnaan terhadap SOP AP yang telah ada, maka proses penilaian kebutuhan dapat dimulai dengan mengevaluasi SOP AP yang sudah ada.

Proses evaluasi antara lain akan memberikan informasi mengenai mana SOP yang tidak dapat dilaksanakan atau sudah tidak relevan, mana SOP baru yang mungkin diperlukan, dan mana SOP yang perlu disempurnakan.

Dengan meneliti hasil-hasil evaluasi akan memperdalam pemahaman yang menyeluruh terhadap SOP yang ada sehingga tidak hanya dapat dilakukan identifikasi berbagai permasalahan yang sering terjadi, tetapi juga secara garis besar tim penilai kebutuhan akan memiliki informasi sementara mengenai SOP mana yang harus disempurnakan. SOP mana yang harus dibuat ulang, atau SOP baru yang harus dibuat.

Jika organisasi belum memiliki SOP sama sekali, maka tim penilai kebutuhan dapat memulai dengan mempelajari aspek lingkungan operasional dan peraturan perundang-undangan dan petunjuk teknis ataupun dokumen-dokumen internal organisasi yang memberikan pengaruh terhadap proses organisasi.

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

1) Instansi/Organisasional

Pada tingkatan instansional SOP AP dapat dibagi ke dalam dua kelompok jenis tugas, yaitu kelompok lini dan pendukung. SOP AP juga dapat dikelompokkan atas dasar level unit kerja pada instansi, mulai pada tingkatan organisasi secara keseluruhan, unit eselon II sampai dengan unit eselon yang paling bawah IV.

Atas klasifikasi ini, dapat dibuat matriks kebutuhan secara instansional sebagai berikut :

Tabel 2

Identifikasi SOP AP Pada Setiap Level Satuan Kerja dan Jenis Tugas

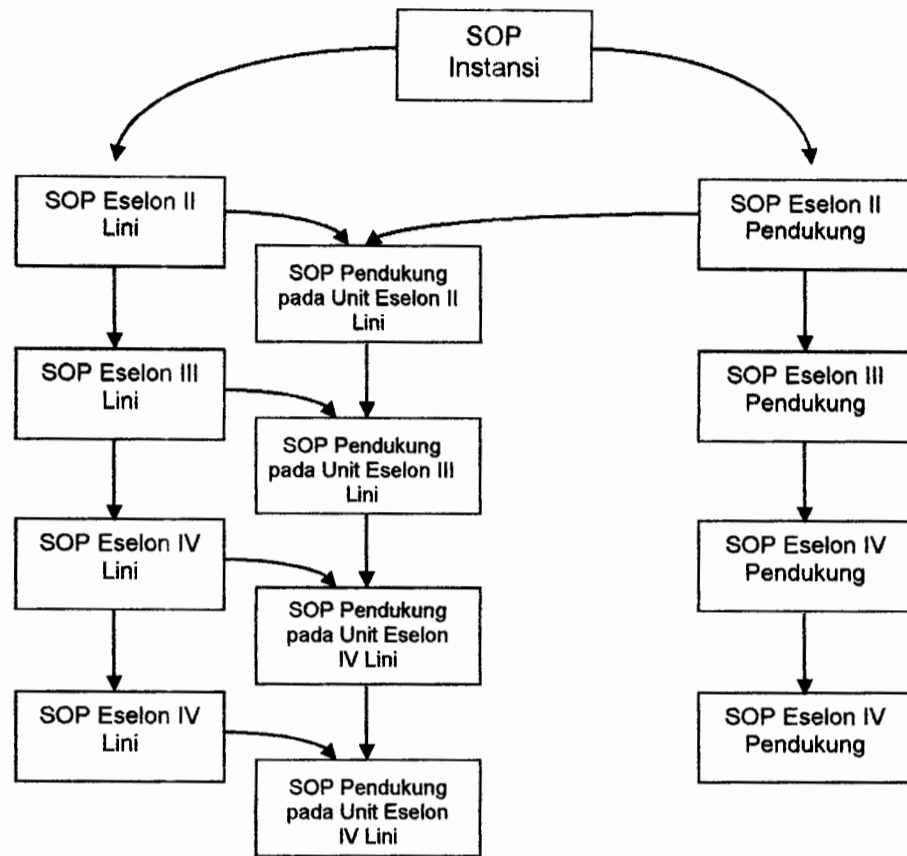
Level Satuan Kerja	Tugas lainnya	
	Lini	Pendukung
Organisasi		
Eselon II		
Eselon III		
Eselon IV		

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

Skema penurunan SOP AP sampai pada level organisasi yang terbawah dan terkaitannya dengan unit pendukung dapat dideskripsikan dalam gambar 9.

Gambar 9

Penjabaran SOP AP Pada Level Satuan Kerja Dalam Organisasi



2) Level Pemerintahan

Dalam Klasifikasi ini SOP AP dapat dibedakan ke dalam tingkatan pemerintahan nasional dan sub nasional (provinsi dan kabupaten). Pada kedua tingkatan level pemerintahan ini, umumnya melingkup SOP-SOP yang sejenis, antara lain : SOP perencanaan nasional, penyusunan rencana kerja pemerintah, penyusunan rencana kerja SKPD, perumusan kebijakan dan lainnya. SOP yang terkait dengan level pemerintah nasional dan sub nasional, juga seringkali dihubungkan dengan penanganan hal-hal yang darurat, seperti misalnya penangan bencana alam, perang, konflik antar daerah, dan lainnya.

Untuk membantu melakukan penilaian kebutuhan dapat digunakan table sebagai berikut :

Tabel 3
Penilaian Kebutuhan

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

Kolom 1 Nama satuan kerja tempat SOP AP akan diterapkan.

Kolom 2 Klasifikasi/pengelompokan SOP AP 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 AP yang akan dikembangkan.

Dari tahapan "b" di atas, dapat disusun sebuah daftar mengenai SOP AP apa saja yang akan disempurnakan maupun dibuatkan yang baru. Setiap SOP AP yang masuk ke dalam daftar disertai dengan pertimbangan dampak yang akan terjadi baik secara internal maupun eksternal apabila SOP AP ini dikembangkan dan dilaksanakan. Informasi ini akan memudahkan bagi pengambil keputusan untuk menetapkan kebutuhan SOP AP yang akan diterapkan dalam organisasi.

Untuk memudahkan pembuatan daftar, dapat digunakan tabel sebagai berikut :

Tabel 4
Daftar Kebutuhan Pengembangan SOP AP

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

- Kolom 1 Nama satuan kerja tempat SOP AP akan diterapkan
- Kolom 2 Klasifikasi/pengelompokan SOP AP 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 AP tersebut akan dikembangkan.

d. Membuat dokumen penilaian kebutuhan SOP AP.

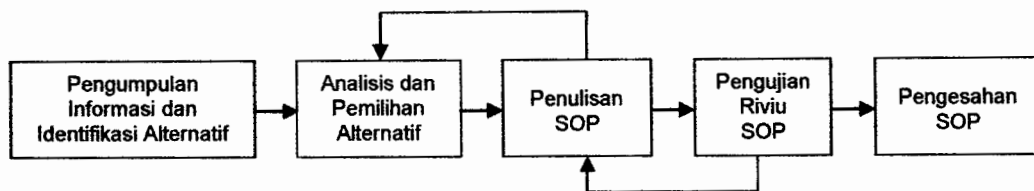
Sebagai sebuah tahap akhir dari penilaian kebutuhan SOP AP, tim harus membuat sebuah laporan atau dokumen penilaian kebutuhan SOP AP. Dokumen memuat hasil kesimpulan semua temuan dan rekomendasi yang didapatkan dari proses penilaian kebutuhan ini. Jelaskan berbagai prioritas yang harus dilakukan segera dengan mempertimbangkan kemampuan organisasi serta berikan alasan yang rasional untuk setiap pengembangan, baik penambahan, perubahan, penggantian, maupun penghapusan berbagai SOP yang telah ada ataupun, jika organisasi belum memiliki SOP, alasan mengapa diperlukan SOP tersebut. Apabila semua tahapan tersebut telah dilakukan, maka tahapan penilaian kebutuhan SOP ini dapat dianggap selesai dan selanjutnya adalah tahapan pengembangan SOP itu sendiri.

C. Pengembangan SOP AP

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 AP 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 :

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



Gambar 10
Tahapan Pengembangan SOP

Diantara tahapan penulisan, rivi 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 AP-nya.

1. Pengumpulan Informasi dan Identifikasi Alternatif SOP.

Pekerjaan pertama yang harus dilakukan oleh tim dalam mengembangkan SOP setelah mereka melalui proses penguatan internal tim adalah mengumpulkan berbagai informasi yang diperlukan untuk menyusun SOP AP.

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

Jika identifikasi berbagai informasi yang akan dikumpulkan sudah diperoleh, maka selanjutnya adalah memilih teknik pengumpulan datanya. Ada berbagai kemungkinan teknik pengumpulan informasi yang dapat digunakan untuk mengembangkan SOP AP, seperti melalui *brainstorming*, *focus group*, *wawancara*, *survey*, *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 (*brainstorming*), biasanya dilakukan dalam keadaan tim tidak memiliki cukup informasi yang diperlukan dalam pengembangan SOP AP. Pada organisasi yang baru berdiri, atau organisasi yang belum memiliki SOP AP, kemungkinan kondisi seperti ini dapat terjadi. Oleh karena itu teknik ini akan dapat membantu pemahaman tim terhadap kebutuhan SOP AP yang diharapkan.

Keberhasilan teknik *brainstorming* terletak pada siapa yang menjadi peserta dan kemampuan pimpinan diskusi dalam memandu *brainstorming*. Agar semua peserta yang hadir mengetahui topik yang akan didiskusikan, maka sebaiknya tim menyusun sebuah *term of reference*, yang memuat antara lain : latar belakang dilakukannya diskusi, tujuan dan sasaran diskusi, siapa yang akan menjadi peserta, jadwal dan lainnya. *Term of reference* ini akan menjadi panduan bagi setiap peserta dalam mengikuti diskusi.

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 mendalamnya 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.

Untuk melaksanakan teknik ini, pertama harus dipilih orang yang benar-benar menguasai secara mendalam substansi prosedur yang akan distandarkan. Biasanya terdiri dari 6 sampai dengan 12 orang peserta, atau tergantung pada kebutuhan. Teknik ini juga memerlukan seorang moderator yang tidak boleh melakukan intervensi terhadap pendapat-pendapat peserta, tetapi mampu menstimulasi peserta untuk melakukan diskusi secara aktif, melakukan klarifikasi-klarifikasi, menjaga agar diskusi tetap fokus, dan menjaga agar tidak ada peserta yang terlalu dominan sehingga mengalahkan pendapat-pendapat peserta lainnya.

c. Teknik Wawancara

Teknik wawancara dilakukan jika tim ingin mendapatkan informasi secara mendalam dari seorang Informan Kunci, yaitu orang 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.

Instrumen yang digunakan untuk melakukan wawancara adalah pedoman wawancara. Pedoman wawancara akan menuntun si pewawancara dalam melakukan wawancaranya dengan *key informant*.

Pedoman wawancara setidaknya memuat pertanyaan yang menyangkut "bagaimana...", "apa...", "siapa...", dan "kapan...". Pertanyaan "bagaimana..." akan menyangkut mengenai prosedur-prosedur yang dilaksanakan, pertanyaan "apa..." yang harus dilakukan dalam kaitan dengan pelaksanaan prosedur tersebut, pertanyaan "siapa..." berkaitan dengan fungsi-fungsi apa yang seharusnya melaksanakan prosedur-prosedur tersebut, dan pertanyaan "kapan..." berkaitan dengan dilakukannya prosedur-prosedur lain jika terjadi kondisi tertentu.

Dalam prakteknya, masih banyak pertanyaan-pertanyaan varian yang dapat digunakan. Bahkan terkadang muncul pertanyaan yang tidak terdapat dalam pedoman wawancara. Oleh karena itu, peran pewawancara dalam mengembangkan pertanyaan-pertanyaan varian sangat penting dalam proses wawancara.

Pemilihan *key informant* juga harus dilakukan sedemikian rupa sehingga informant yang dipilih benar-benar tepat sehingga informasi yang diperoleh memiliki tingkat reliabilitas dan validitas. Kriteria pemilihan didasarkan pada tingkat pengetahuannya terhadap berbagai proses/prosedur yang berjalan pada organisasi. Umumnya *key informant* ini berasal dari unit kerja memiliki pengalaman dan menjalani sendiri prosedur tertentu dalam organisasi. Namun demikian, *key informant* juga dapat berasal dari luar organisasi, terutama berkaitan dengan substansi kebijakan baru pemerintah yang memberikan pengaruh pada prosedur dalam organisasi, substansi efektivitas dan efisiensi prosedur dalam manajemen, atau berkaitan dengan teknologi baru yang akan digunakan oleh organisasi.

Pewawancara juga harus dipilih dengan kualifikasi tertentu. Kriteria umum yang digunakan adalah sejauhmana yang bersangkutan memiliki penguasaan terhadap teknik-teknik wawancara mendalam, dan sejauhmana yang bersangkutan menguasai substansi yang akan ditanyakan kepada *key informant*. Penguasaan terhadap kedua hal tersebut akan mendorong sipewawancara untuk mengembangkan varian-varian pertanyaan dengan tetap berfokus pada informasi yang akan digali.

Proses wawancara tidak cukup dilakukan sekali, setidaknya dilakukan dua kali. Wawancara kedua adalah proses mengecek ulang kepada *key informant* mengenai prosedur-prosedur umum yang berhasil dirumuskan dari wawancara pertama. Pada proses pengecekan ini, dimungkinkan dilakukan lagi wawancara yang intinya adalah untuk melengkapi dan atau memperbaiki informasi yang telah diperoleh. Proses ini akan berulang, sampai pada tahap dipandang cukup lengkap.

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 AP.

Keberhasilan teknik ini terletak pada instrumen yang akan disebarkan kepada responden, yang biasa disebut kuesioner. Kuesioner harus memenuhi kriteria valid dan reliabel, dan dibuat sesederhana mungkin sehingga memudahkan bagi responden untuk mengisinya.

Kuesioner seperti ini hanya dapat dibuat jika tim berhasil menjabarkan berbagai informasi yang dibutuhkan dari hasil tahapan penilaian kebutuhan (*need assessment*) menjadi item pertanyaan yang dituangkan ke dalam kuesioner tersebut, dan melalui proses uji validitas dan reliabilitas akan diperoleh item-item pertanyaan yang mampu memberikan penjelasan mengenai kualitas pelayanan yang diharapkan masyarakat/pelanggan.

e. Teknik Perbandingan Kualitas (*Benchmark*)

Teknik *benchmark* dilakukan jika tim memandang bahwa terdapat banyak unit sejenis yang sudah memiliki SOP AP dapat dijadikan contoh untuk pengembangan SOP AP. Dari segi waktu teknik ini akan mempercepat proses perumusan SOP AP. Namun demikian, karena adanya substansi lokal organisasi, maka belum tentu SOP yang diambil dari unit yang dijadikan *benchmark* dapat langsung diterapkan.

Benchmark harus direncanakan dengan baik. Pada tahap perencanaan, ditentukan pemilihan unit yang akan dijadikan *benchmark*, informasi yang akan dicari, metoda pengumpulan data, dan jadwal pelaksanaannya. Keberhasilan dari teknik ini terletak pada pemilihan unit yang akan dijadikan *benchmark* dan identifikasi informasi-informasi yang akan dicari ketika dilakukan *benchmark*.

Unit yang dipilih untuk dijadikan obyek *benchmark* harus benar-benar unit yang memiliki persamaan dengan tim dimana unit bekerja.

f. Telaahan Dokumen (*review document*)

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

Agar telaahan dokumen dapat dilakukan secara cepat, dan efisien, maka perlu ditetapkan suatu pedoman telaahan dokumen.

Ketelitian penelaahan dokumen akan sangat membantu tim dalam merumuskan SOP AP yang sejalan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Organisasi pemerintah pada dasarnya bekerja atas acuan dasar hukum yang dikeluarkan pemerintah. Oleh karena itu, SOP AP sudah seharusnya tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam prakteknya berbagai teknik sebagaimana diuraikan di atas dapat digunakan secara simultan untuk memperoleh hasil pengembangan SOP AP 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					
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 AP akan dikembangkan.

Kolom 1 : Klasifikasi/pengelompokan SOP AP 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 AP 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 AP (misalnya untuk SOP Penyusunan Renstra, kegiatan akan menjabarkan proses dimulai sampai dengan dihasilkan sebuah output yaitu dokumen Renstra).

Kolom 4,5 dan 6 : Diisi dengan persyaratan/kelengkapan apa yang 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 AP dapat dipergunakan cara identifikasi judul-judul SOP AP 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 :

- 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 (dan fungsi) yang ada di dalam struktur terendah merupakan operasionalisasi tugas (dan fungsi) seluruh tingkatan yang ada dalam struktur organisasi yang bersangkutan;
- 4) Bahwa tugas dan fungsi organisasi pemerintah tercerminkan dari *out 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 AP dirumuskan berdasarkan output final yang didahului aspek kegiatan (aspek prosedur) secara keseluruhan (makro) maupun secara parsial (mikro), yaitu : saat awal (pra), pada saat (ini) 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 AP 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 AP yang relatif sama dengan perbedaan hanya pada kolom pelaksana dan mutu baku serta identitas tertentu saja.

Adapun langkah-langkah identifikasi SOP AP 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 di awal (*pra*), pada saat (*in*) dan setelah (*pasca*) dari output final tersebut;

4) Merumuskan judul SOP AP

Rumusan judul SOP AP 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 AP

Identifikasi seluruh SOP AP yang telah dihasilkan baik judul SOP makro dan mikro dengan mengelompokan sesuai dengan tingkat struktur organisasinya. Keseluruhan judul SOP AP inilah merupakan kebutuhan riil SOP AP yang harus disusun.

Untuk mempermudah identifikasi SOP AP dapat mempergunakan Formulir Identifikasi seperti pada Tabel 6

Tabel 6
Formulir Identifikasi SOP AP
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, misalnya: 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, misalnya : a, b, c,.....);
- Kolom 4 Uraian Tugas diisi dengan Uraian Tugas yang merupakan bagian dari Fungsi yang ada dengan diberi angka Arab bergurung 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, missal : (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)

Setelah berbagai informasi terkumpul, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis terhadap alternatif-alternatif prosedur yang berhasil diidentifikasi untuk dibuatkan standarnya. 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, yaitu :

a. Kemudahan dan Kejelasan

Pertanyaan untuk menguji aspek ini adalah :

Apakah SOP yang telah dirumuskan mudah dan jelas ?

Sejauhmana SOP ini dapat dengan mudah dimengerti oleh pegawai ?

b. Efisiensi dan Efektivitas

Pertanyaan untuk menguji aspek ini adalah :

Apakah prosedur-prosedur yang distandarkan merupakan prosedur yang paling efisien (paling pendek, mencakup tidak terlalu banyak pegawai, tidak terlalu banyak mengkonsumsi sumber-sumber, paling cepat, dan lainnya).

Apakah prosedur-prosedur yang distandarkan merupakan prosedur paling efektif (memberikan dampak terhadap peningkatan kualitas pelayanan)?

c. Keselarasan

Pertanyaan untuk menguji aspek ini adalah :

Apakah prosedur-prosedur yang distandarkan sudah selaras dengan prosedur-prosedur standar lain yang terkait?

d. Keterukuran

Pertanyaan untuk menguji aspek ini adalah :

Apakah output dari prosedur-prosedur yang distandarkan sudah mengandung standar kualitas (mutu) tertentu yang dapat diukur pencapaian keberhasilannya (dari sisi kecepatan, ketepatan, kuantitas dan kualitas produk)?

e. Dinamis

Pertanyaan untuk menguji aspek ini adalah :

Apakah prosedur-prosedur yang distandarkan dapat dengan cepat disesuaikan dengan kebutuhan peningkatan kualitas pelayanan yang berkembang dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan?

f. Berorientasi pada pengguna (mereka yang dilayani)

Pertanyaan untuk menguji aspek ini adalah :

Apakah prosedur-prosedur yang distandarkan sudah mempertimbangkan kebutuhan pengguna (customer's needs) sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pengguna?

g. Kepatuhan hukum

Pertanyaan untuk menguji aspek ini adalah :

Apakah prosedur-prosedur yang distandarkan sudah memenuhi ketentuan dan peraturan-peraturan pemerintah yang berlaku?

h. Kepastian hukum

Pertanyaan untuk menguji aspek ini adalah :

Apakah prosedur-prosedur yang distandarkan sudah ditetapkan oleh pimpinan sebagai sebuah produk hukum yang ditaati, dilaksanakan dan menjadi instrumen untuk melindungi pegawai dari kemungkinan tuntutan 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.

Dengan membandingkan berbagai alternatif melalui keuntungan dan kerugian yang kemungkinan terjadi jika diterapkan, selanjutnya dapat dipilih alternatif mana yang dipandang dapat memenuhi kebutuhan organisasi.

Proses analisis ini akan menghasilkan prosedur-prosedur yang telah dipilih, baik berupa 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.

3. Penulisan SOP AP.

Setelah berbagai alternatif prosedur dipilih, langkah selanjutnya adalah menulis SOP. Penulisan SOP bukan merupakan suatu hal yang mudah. Apalagi hal itu merupakan sebuah prosedur yang baru, yang harus mempertimbangkan berbagai unsur sehingga prosedur yang terbentuk benar-benar memenuhi kriteria yang harus dipenuhi.

Kegiatan penulisan SOP AP adalah pembuatan unsur prosedur SOP AP 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 AP 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.

Pada proses penulisan ini untuk memperoleh prosedur yang baik, bahkan tim terkadang harus kembali : mengumpulkan informasi yang dirasakan kurang, melakukan analisis, mengidentifikasi dan menetapkan alternatif.

Beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam penulisan SOP AP, antara lain :

a. Tipe SOP AP

Sebagaimana dibahas pada bab sebelumnya, terdapat dua tipe SOP AP yang dapat digunakan, yaitu *technical SOP* (Teknis) atau *administrative SOP* (Administratif).

Dalam kaitan penulisan SOP AP ini, maka perlu ditetapkan terlebih dahulu tipe mana yang akan digunakan, yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tipe SOP AP akan mempengaruhi cara penulisan.

b. Format SOP AP

Mengenai format SOP juga telah dibahas pada bab sebelumnya, yaitu : *Simple steps, Hierarchical steps, Graphic, dan Flowcharts*.

c. Tingkatan Kerincian/detail

Jenis pekerjaan akan memberikan pengaruh pada tingkatan kerincian SOP AP yang akan dibuat.

- 1) Untuk jenis pekerjaan yang prosedur-prosedurnya seringkali diinterupsi oleh hal-hal yang diluar kendali, sehingga harus diambil keputusan prosedur di luar prosedur yang telah standar, maka diperlukan SOP AP yang sifatnya memberikan pedoman umum (*guidelines*).
- 2) Untuk jenis pekerjaan yang prosedur-prosedurnya sudah tetap, meskipun dapat diinterupsi oleh kondisi tertentu yang dapat diprediksi, maka diperlukan SOP AP yang detail.

Beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk melihat kedalaman atau tingkat kerincian/detail SOP AP antara lain :

- 1) Sejauhmana pihak pimpinan organisasi menghendaki tingkat ketelitian SOP AP yang akan disusun oleh tim pengembangan? Arahan pimpinan menjadi kriteria yang penting untuk dijadikan pertimbangan oleh tim pengembangan dalam menentukan tingkat ketelitian SOP AP.
- 2) Sejauhmana berbagai peraturan perundang-undangan yang berlaku mengharuskan organisasi untuk menyusun SOP AP secara mendetail? Sebagaimana disebutkan pada bagian sebelumnya bahwa peraturan perundang-undangan menjadi salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan SOP AP. Tingkat ketelitian/kedalaman/detail SOP AP juga ditentukan oleh kebutuhan terhadap kepatuhan pada peraturan perundang-undangan tersebut.
- 3) Sejauhmana tuntutan pelanggan/masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang dilaksanakan oleh organisasi? Organisasi masa kini umumnya memberikan fokus yang tegas terhadap pelanggannya. Dalam kaitan ini, seberapa jauh harapan masyarakat akan kualitas pelayanan yang diberikan oleh organisasi, akan menjadi bagian yang perlu dipertimbangkan dalam penentuan tingkat ketelitian/kedalaman/detail SOP AP.
- 4) Sejauhmana sumber-sumber yang disediakan oleh organisasi kepada tim dalam kegiatan penyusunan SOP AP? Ketersediaan sumber-sumber yang dapat dipergunakan oleh tim pengembangan akan mempengaruhi ketersediaan informasi yang diperlukan untuk menyusun SOP AP pada tingkat ketelitian/kedalaman tertentu.
- 5) Sejauhmana tahapan prosedur yang distandarkan memiliki arti penting untuk penyelesaian suatu aktivitas? Dengan kriteria ini, tim pengembangan SOP AP dapat menentukan tahapan prosedur mana saja yang dapat dibuatkan SOP-nya.
- 6) Sejauhmana setiap tahapan prosedur memiliki sub tahapan lain yang perlu pula dijabarkan? Dalam prakteknya, setiap tahapan yang akan disusunnya SOP-nya, akan mengandung sub tahapan lain yang kepentingannya untuk dicantumkan dalam SOP AP perlu diputuskan oleh tim pengembang. Oleh karena itu dengan kriteria ini tim pengembang dapat mengidentifikasi sub-sub tahapan mana dari sebuah tahapan yang perlu dijabarkan ke dalam SOP AP.

- 7) Seauhmana setiap sub tahapan memiliki arti penting untuk penyelesaian suatu aktivitas? Kriteria ini berkaitan erat dengan kriteria butir e. Untuk memutuskan apakah sebuah sub tahapan akan dibuatkan SOP-nya, maka perlu terlebih dahulu dilihat seauhmana sebuah sub tahapan akan memiliki arti penting dalam memberikan kejelasan implementasi SOP AP. Makin jelas penguraian setiap tahapan kedalam sub-sub tahapan akan semakin teliti SOP AP yang dibuat oleh tim.
- 8) Seauhmana setiap tahapan mengandung banyak pengambilan keputusan? Setiap tahap seringkali terjadi prosedur dimana harus diambil keputusan oleh pelaksana. Dalam kaitan ini, tingkatan kedalaman/ketelitian/detail SOP AP juga ditentukan oleh banyaknya jumlah proses pengambilan keputusan.
- 9) Siapa yang menjadi pengguna? Tim pengembangan SOP AP juga harus memperhatikan siapa yang akan menjadi target pengguna SOP AP. Baik ketelitian/kedalaman/detail maupun kejelasan, kesederhanaan dan ketepatan SOP AP dapat dirumuskan apabila target pengguna SOP AP telah dirumuskan dengan jelas pula. Pada tingkatan yang sangat teknis, dimana keterampilan dan kemampuan pegawai sangat fungsional sesuai dengan prosedur yang akan dijalankannya, SOP AP dapat didisain sesuai dengan kebutuhan mereka. SOP AP ini tidak memerlukan banyak pengambilan keputusan, tahap demi tahap prosedur dibuat jelas dan terinci namun dalam bahasa teknis yang sederhana pula. Pada tingkatan lebih tinggi, SOP AP dibuat lebih terbuka dan semakin tinggi tingkatannya semakin banyak prosedur yang memerlukan pengambilan keputusan.

d. Prinsip-Prinsip Penyusunan SOP AP

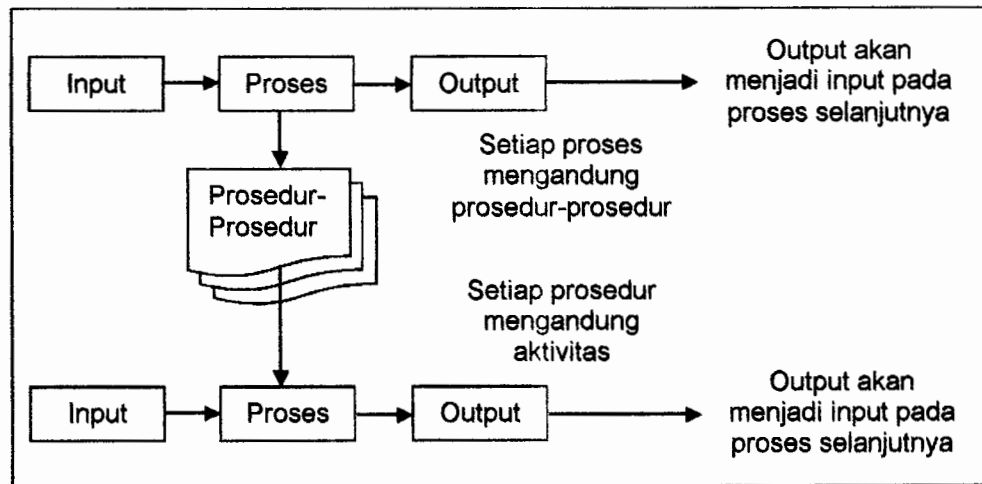
SOP AP harus dirumuskan dengan memenuhi prinsip-prinsip sebagaimana diuraikan pada bab sebelumnya, yaitu : kemudahan dan kejelasan; Efisiensi dan efektivitas; Keselarasan; Keterukuran; Dinamis; Berorientasi pada pengguna (mereka yang dilayani); Kepatuhan hukum dan Kepastian Hukum.

e. Pemilahan proses

Untuk memudahkan penulisan SOP AP, terlebih dahulu dipisahkan antara proses, prosedur dan aktivitas.

Administrasi pemerintah mencakup berbagai proses mengolah input menjadi output. Setiap proses akan mengandung prosedur-prosedur, dimana masing-masing prosedur akan menyangkut aktivitas-aktivitas dalam mengolah input menjadi output yang lebih kecil. Sebuah proses akan menghasilkan output yang menjadi input bagi prosedur lain. Atas dasar ini maka akan dengan mudah dilakukan pemisahan proses-proses dan prosedur-prosedur serta aktivitasnya.

Skema tersebut jika digambarkan adalah sebagai berikut :



Gambar 11
Skema Keterkaitan Proses, Prosedur dan Aktivitas

f. Muatan SOP AP

Sebagaimana diuraikan pada bab sebelumnya, muatan satu SOP AP meliputi : langkah-langkah kegiatan pelaksanaan dari sebuah prosedur yang distandarkan, yang dilengkapi dengan keterkaitannya dengan SOP AP lainnya, peringatan yang memberikan penjelasan mengenai kemungkinan-kemungkinan yang terjadi diluar kendali ketika prosedur dilaksanakan (atau tidak dilaksanakan), kualifikasi personel yang melaksanakan, peralatan dan perlengkapan yang diperlukan, standar mutu dari setiap langkah-langkah kegiatan yang dilakukan dan formulir-formulir apa yang harus diisi oleh pelaksana.

g. Muatan dokumen SOP AP

Setiap SOP AP yang berada dalam lingkup proses tertentu setelah selesai ditulis kemudian disatukan dalam satu dokumen SOP AP. Sebagaimana telah diuraikan pada bab sebelumnya, dokumen SOP AP memuat :

- 1) Halaman Judul (*Cover*);
- 2) Lembar Pengesahan Dokumen SOP (Keputusan Pimpinan Pemerintah Daerah);
- 3) Daftar isi dokumen SOP;
- 4) Penjelasan singkat penggunaan;
- 5) Standar Operasional Prosedur.

Setiap SOP AP, harus dilengkapi dengan beberapa hal sebagai berikut :

- a) Nama SOP AP;
- b) Satuan Kerja/Unit Kerja;
- c) Nomor Dokumen;

- d) Tanggal Pembuatan;
- e) Tanggal Revisi;
- f) Tanggal Efektif;
- g) Pengesahan oleh pejabat yang berkompeten;
- h) Dasar hukum;
- i) Keterkaitan;
- j) Peringatan;
- k) Kualifikasi Personel;
- l) Peralatan dan Perlengkapan;
- m) Uraian SOP AP;
- n) Pencatatan.

4. Pengujian dan Rivi SOP AP.

Untuk memperoleh SOP yang memenuhi aspek-aspek sebagaimana telah diuraikan di atas, SOP yang dirumuskan oleh tim SOP harus melalui tahapan pengujian dan rivi.

Proses pengujian dan rivi kemungkinan akan memaksa tim untuk kembali pada proses-proses pengumpulan data dan analisis, karena masih memerlukan informasi-informasi terbaru/tambahan yang sebelumnya tidak terpikirkan sebelumnya.

Tahapan pengujian dan rivi dilakukan melalui dua cara, yaitu:

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

Berbagai catatan mengenai pengujian harus dibuat oleh tim untuk setiap jenis prosedur yang dibuatkan standarnya, sehingga proses penyempurnaan SOP AP yang perlu disempurnakan dapat dilakukan dengan baik. Catatan meliputi antara lain : bagian mana yang harus disempurnakan, bagian mana yang harus dihilangkan, bagian mana yang perlu dibuatkan SOP baru yang menginduk pada SOP AP yang telah ada, dan lain sebagainya. Proses pengujian dapat dilakukan berulang kali hingga dihasilkan rumusan yang benar-benar sesuai.

Setelah proses ini diselesaikan, selanjutnya SOP AP yang telah dirumuskan siap untuk disampaikan kepada pimpinan puncak. Penyampaian kepada pimpinan puncak, tidak hanya semata memberikan SOP AP yang telah berhasil dirumuskan, tetapi sebaiknya

tim membuat suatu pengantar atau semacam *executive summary* yang berisi antara lain penjelasan mengenai prosedur-prosedur apa saja yang distandarkan, mengapa prosedur tersebut perlu distandarkan, sejauhmana prosedur yang telah distandarkan memenuhi harapan pimpinan puncak, sejauhmana prosedur yang distandarkan telah memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku dan lainnya.

5. Pengesahan SOP AP.

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 (*executive summary*), yang isinya secara garis besar telah diuraikan di atas, akan sangat membantu pimpinan puncak dalam memahami hasil rumusan sebelum melakukan pengesahan.

Pada prakteknya, dalam organisasi seringkali pula dilakukan presentasi kepada pimpinan puncak, yang mungkin pula dapat dilakukan untuk kasus ini.

Pada proses ini, pimpinan akan mengambil keputusan, yang mungkin mengharuskan tim bekerja kembali untuk merumuskan sesuai dengan keputusan yang telah diambil atau seluruh prosedur yang telah dirumuskan disetujui oleh pimpinan puncak sehingga tim tidak perlu kembali bekerja untuk melakukan perbaikan-perbaikan.

Efektivitas kerja tim sangat tergantung dari tingkat keterlibatan pimpinan puncak. Keterlibatan pimpinan puncak dalam memberikan arahan kepada tim sejak permulaan tim dibentuk, akan sangat memudahkan proses pengesahan. Jika keterlibatan pimpinan puncak sangat terbatas, maka tim harus secara aktif memberikan informasi kemajuan sampai akhirnya informasi mengenai hasil final yang telah diperoleh tim.

D. PENERAPAN SOP AP

Penerapan SOP AP dalam praktek penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi merupakan langkah selanjutnya pada siklus SOP AP setelah pengembangan SOP AP yang menghasilkan rumusan SOP AP dimana secara formal ditetapkan oleh pihak pimpinan organisasi.

Penerapan SOP AP meliputi tahapan-tahapan sistematis dimulai dari langkah memperkenalkan SOP AP sampai pada pengintegrasian SOP AP dalam pelaksanaan prosedur-prosedur keseharian oleh organisasi.

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

1. Setiap pelaksana mengetahui SOP AP yang baru/diubah dan mengetahui alasan perubahannya.
2. Salinan/Copy SOP AP disebarluaskan sesuai kebutuhan dan siap diakses oleh semua pengguna yang potensial.

3. Setiap pelaksana mengetahui peranya dalam SOP AP dan dapat menggunakan semua pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki untuk menerapkan SOP AP secara aman dan efektif (termasuk pemahaman akan akibat yang akan terjadi bila gagal dalam melaksanakan SOP AP).
4. Terdapat sebuah mekanisme untuk memonitor/memantau kinerja, mengidentifikasi masalah-masalah yang mungkin muncul, dan menyediakan dukungan dalam proses penerapan SOP AP.

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

Dalam praktek senyatanya, pelaksanaan penerapan SOP AP sangat tergantung kepada berbagai faktor yang meliputi seberapa jauh bentuk pengembangan/perubahan SOP AP yang terjadi, ukuran dan sumberdaya organisasi, serta keinginan manajemen/pengelola. Jika ternyata banyak prosedur yang telah dikembangkan, maka proses penerapan akan memerlukan waktu sampai benar-benar dikuasai sepenuhnya oleh para pelaksana.

Pengembangan SOP AP juga akan menghasilkan berbagai kondisi yang diperlukan seperti penambahan pegawai baru dengan kompetensi yang diinginkan sesuai kebutuhan prosedur yang distandarkan, penambahan berbagai sarana dan prasarana yang diperlukan untuk pelaksanaan prosedur, serta sumber-sumber lain yang diperlukan bagi kelancaran penerapan SOP AP.

Jika pihak manajemen memiliki keinginan/komitmen kuat untuk cepat melaksanakan proses penerapan SOP AP, maka proses penerapan pun akan dapat berjalan dengan cepat pula. Komitmen pihak manajemen akan terlihat dari sisi kesiapannya dalam mendukung upaya penerapan SOP AP, seperti melalui penyediaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan, intensitas upaya sosialisasi SOP AP, penyediaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

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

a. Perencanaan Penerapan SOP AP

Pengembangan atau perubahan SOP harus disertai sebuah rencana penerapan dalam organisasi. Rencana penerapan akan memberikan kesempatan untuk setiap anggota organisasi yang berkepentingan untuk mempelajari dan memahami semua tugas, arahan, dan jadwal serta kebutuhan sumberdaya yang terkait.

Rencana penerapan dapat disusun oleh tim penyusun SOP AP bersama pihak manajemen. Keterlibatan tim penyusun dalam penyusunan rencana penerapan akan sangat membantu upaya proses penerapan, karena tim banyak mengetahui beberapa hal antara lain : apa yang dibutuhkan dalam proses penerapan, bagaimana sekuensi/urutan penerapan jika pihak manajemen memandang perlu dilakukan penerapan secara bertahap, jumlah pegawai dan kompetensi yang dibutuhkan, setting kondisi yang dibutuhkan, dan lainnya.

Pertanyaan-pertanyaan berikut ini dapat dijadikan alat bantu dalam menentukan langkah-langkah penyusunan rencana :

- 1) Berapa banyak SOP AP yang perlu diterapkan? Atau seberapa besar perubahan yang terjadi terhadap SOP AP yang telah ada selama ini? Makin banyak SOP AP yang akan diterapkan makin rumit proses penerapannya. Oleh karena itu, agar tidak mengganggu proses penyelenggaraan organisasi, perlu disusun prioritas terhadap SOP AP mana yang akan diterapkan terlebih dahulu, di unit-unit mana saja SOP AP akan diterapkan, dan siapa yang akan bertanggungjawab dalam proses penerapannya.
- 2) Apa saja yang dapat menjadi konsekuensi/akibat bila SOP AP ini tidak dapat diterapkan secara cepat dan efektif? Berkaitan dengan pertanyaan di atas, perlu dipertimbangkan juga dampak yang diakibatkan apabila SOP AP yang akan diterapkan tidak diimplementasikan secara cepat dan dampak yang diakibatkan bila SOP AP diimplementasikan secara cepat. Bagaimana pula dampaknya jika diterapkan secara serentak (perubahan total)? Dengan demikian, dapat diprediksi berbagai kemungkinan yang terjadi.
- 3) Siapa yang menjadi target penerapan? Setiap SOP AP yang telah dirumuskan akan menunjukkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan prosedur-prosedur tersebut, apa tugas masing-masing individu, dan dapat juga melingkup waktu pelaksanaan prosedur-prosedur dan target-target yang ingin dicapai.
- 4) Informasi-informasi apa yang akan disampaikan kepada target penerapan SOP AP? Informasi-informasi yang perlu disampaikan adalah berkaitan dengan perubahan-perubahan apa yang telah dilakukan terhadap SOP AP yang telah ada, atau informasi SOP AP yang baru, siapa yang akan diberi informasi ini, siapa yang akan memberikan informasi ini, bagaimana informasi akan diberikan.
- 5) Cara apa yang efektif dilakukan dalam menyebar-luaskan informasi mengenai SOP AP/perubahan SOP AP dalam organisasi? Pengalaman masa lalu akan sangat bermanfaat untuk dijadikan pelajaran bagi pemilihan penggunaan metode penyebarluasan SOP AP. Metode mana yang akan digunakan akan sangat mempengaruhi rencana yang akan disusun.
- 6) Apakah diperlukan pelatihan untuk memastikan bahwa pegawai akan memiliki kompetensi yang diperlukan dalam penerapan SOP AP yang baru ini? Penerapan SOP AP membutuhkan kondisi-kondisi tertentu sehingga dapat diterapkan secara baik dalam proses organisasi sehingga organisasi menghasilkan kinerja yang lebih baik pula.

Salah satu kondisi yang dibutuhkan adalah upaya peningkatan kompetensi pegawai sehingga memenuhi kriteria sebagaimana dibutuhkan dalam SOP AP. Dalam kaitan ini, maka perlu dilakukan pelatihan-pelatihan tertentu untuk mencapai kompetensi yang dibutuhkan. Rencana-rencana pelatihan harus disusun dengan materi-materi yang dirancang secara spesifik untuk keperluan ini.
- 7) Sejauhmana dibutuhkan pegawai baru dalam proses penerapan SOP AP? Jika dipandang diperlukan penambahan pegawai dengan kualifikasi tertentu, rencana akan meliputi pula identifikasi pegawai yang dibutuhkan berikut kualifikasinya, proses rekrutmen, proses pelatihan sebelum memasuki bidang kerja, dan proses penempatan pada bidang kerja yang dibutuhkan.

- 8) Bagaimana caranya memantau dan meningkatkan kinerja organisasi? Rencana juga harus melingkup rencana memantau pelaksanaan SOP AP sehingga akan dapat terlihat secara jelas apakah SOP AP yang diterapkan memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja individual yang akhirnya berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.
- 9) Apakah SOP AP akan lebih efektif diterapkan bila menggunakan perubahan secara terbuka dan sekaligus atau menggunakan perubahan secara bertahap dalam satu periode tertentu?

Jawaban atas semua pertanyaan tersebut akan menentukan bentuk strategi penerapan. Pendekatan yang dilakukan akan bervariasi mulai dari pengumuman sederhana dalam rapat-rapat sehari-hari terhadap semua pelaksana dalam organisasi hingga pelatihan *on the job training* yang dikhususkan kepada beberapa pelaksana tertentu atau bahkan pengajaran secara formal untuk seisi organisasi. Semuanya kembali kepada tujuan dan ruang lingkup SOP AP yang dikembangkan itu sendiri serta kemampuan organisasi dalam melaksanakannya.

Agar tidak menimbulkan gejolak resistensi yang cukup besar dalam organisasi dikarenakan berbagai perubahan yang timbul dalam pengembangan/perubahan SOP AP yang baru, disarankan agar perencanaan penerapan didiskusikan secara terbuka terlebih dahulu. Minimal ada dua keuntungan yang dapat diraih dari diskusi ini. Pertama, akan tumbuhnya komitmen semua pihak yang terkait dalam penerapannya ; dan kedua, kemungkinan terjadinya kesalahan persepsi dapat diminimalkan.

Perencanaan akan sangat bermanfaat jika dibuat sangat terinci, sehingga menjadi panduan dalam penerapannya. Namun demikian, secara garis besar hal-hal utama yang akan dilakukan dalam penerapan SOP setelah disusun rencana penerapannya, adalah proses pemberitahuan, distribusi dan aksesibilitas, pelatihan pemahaman SOP AP, dan supervisi. Langkah-langkah ini akan dibahas pada butir selanjutnya. Selebihnya menyangkut masalah monitoring dan evaluasi.

b. Pemberitahuan (*Notification*)

Langkah selanjutnya dari proses penerapan setelah penyusunan rencana penerapan adalah proses pemberitahuan/penyebarluasan informasi perubahan. Hal pertama yang harus dilakukan adalah memastikan bahwa semua pelaksana sadar akan adanya perubahan dalam prosedur yang biasa dilakukan.

Begitu juga dengan pihak-pihak lain di luar organisasi yang secara langsung atau tidak langsung terkait dengan berbagai perubahan yang terjadi harus juga mendapatkan informasi yang sejelas-jelasnya.

Bahkan jika diperlukan, pihak organisasi harus mempertimbangkan pemberitahuan kepada masyarakat luas atau kelompok-kelompok masyarakat tertentu seperti berbagai LSM, media, dan organisasi kemasyarakatan lainnya dengan memanfaatkan fungsi-fungsi humas dan pendidikan masa yang tumbuh seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat akan pelayanan yang berkualitas dari organisasi ini.

Selain memberikan informasi kepada masyarakat, proses pemberitahuan juga harus mempunyai tujuan-tujuan lain seperti pengidentifikasian masalah-masalah penerapan yang mungkin terjadi, peningkatan kepatuhan dan akuntabilitas pelaksana. Maka, jika memungkinkan, perlu disediakan kesempatan kepada pelaksana dan masyarakat luar untuk bertanya dan memberikan masukan, umpan balik, serta saran yang konstruktif. Lebih lanjut lagi perlu dipertimbangkan membangun sebuah mekanisme yang mewajibkan setiap pelaksana membuat pernyataan sudah menerima pemberitahuan dan telah mengerti isi dan tujuannya.

Dikarenakan SOP AP memiliki hukum dan operasional, maka sebaiknya dilakukan proses pemberitahuan secara tertulis dan formal. Surat pemberitahuan mengenai perubahan juga dapat dikirim kepada berbagai instansi luar khususnya yang terkait dengan SOP AP yang memberikan pengaruh terhadap prosedur-prosedur pelayanan kepada instansi tersebut. Surat tersebut paling tidak menggambarkan maksud dan tujuan perubahan dalam organisasi; SOP AP yang dibuat/diubah; pelaksana atau bagian yang terkena perubahan; rencana dan jadwal penerapan; dan orang yang dapat dihubungi bila ada pertanyaan mengenai SOP AP tersebut. Dan yang paling utama adalah surat tersebut menegaskan tanggal efektif pelaksanaan SOP AP tersebut, memastikan bahwa ada cukup waktu setelah pemberitahuan format untuk melaksanakan semua tahapan penerapan dan untuk semua pelaksana menyesuaikan diri secukupnya dengan semua bentuk perubahan yang akan terjadi.

Bentuk komunikasi lain yang mungkin dapat membantu pemberitahuan tertulis dilakukan melalui artikel dalam majalah/jurnal organisasi, pengumuman dalam rapat-rapat pelaksana, ditempelkan pada papan pengumuman, personil yang dapat dihubungi melalui tatap muka atau telepon, bahkan berita-berita dalam surat kabar dan radio/televisi lokal. Semuanya tergantung dengan ruang lingkup SOP yang dikembangkan dan kemampuan/sumberdaya serta keinginan organisasi.

Proses pemberitahuan dapat juga dilakukan melalui sosialisasi. Sosialisasi biasanya dirancang sebagai langkah awal untuk memperkenalkan SOP AP sebelum pada langkah-langkah teknis penerapan pad dapat juga dilakukan melalui sosialisasi. Sosialisasi biasanya dirancang sebagai langkah awal untuk memperkenalkan SOP AP sebelum pada langkah-langkah teknis penerapan pada kelompok yang lebih kecil yang memiliki keterkaitan dengan SOP AP yang akan diterapkan.

c. Distribusi dan Aksesibilitas

Pendistribusian adalah langkah selanjutnya yang harus dipertimbangkan dalam rencana penerapan SOP AP. Pelaksana tidak mungkin dapat menerapkan SOP bila mereka tidak mengetahui keberadaan dan tujuannya. Salinan/copy dari berbagai SOP AP yang dikembangkan harus tersedia untuk semua pelaksana yang terkait dalam SOP AP tersebut. Jika pelaksana tidak memiliki akses terhadap SOP AP yang baru dikembangkan, maka SOP AP tidak dapat diterapkan dengan baik, sehingga mereka tidak dapat dianggap bertanggung-jawab jika terdapat kesalahan prosedur. SOP AP senantiasa harus dapat diakses.

Setiap pelaksana harus menerima salinan/copy dari SOP AP yang menjadi tanggung-jawabnya ataupun yang terkait dengan aktivitas prosedur yang dilaksanakannya.

Pihak organisasi juga sebaiknya menyediakan sebuah master copy dari dokumen SOP AP yang bisa diakses semua orang dari satu unit kerja yang sama. Master copy ini harus senantiasa dimutakhirkan dan dijaga rapi serta ditempatkan pada sebuah tempat yang dapat diakses oleh semua orang. Jika teknologi memungkinkan, organisasi dapat memasukan informasi tersebut ke dalam sistem komputer.

Ukuran, letak geografis, sumberdaya, dan keinginan organisasi sangat mempengaruhi metode pendistribusian SOP AP. Organisasi besar yang memiliki berbagai cabang di berbagai tempat, tentunya akan lebih efisien menggunakan pendekatan teknologi informasi. Sedangkan untuk organisasi yang kecil, penggunaan distribusi dengan memberikan salinan/copy dari informasi yang diinginkan kepada setiap pelaksana akan dirasakan lebih efektif.

d. Pelatihan Pemahaman SOP AP

Penerapan SOP AP 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.

1) Penilaian Kebutuhan Pelatihan

Proses ini akan menghasilkan informasi mengenai pelatihan-pelatihan yang harus dilaksanakan agar SOP AP dapat diterapkan dengan baik. Dari rumusan SOP AP yang dihasilkan oleh tim pengembangan, sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, akan mencakup pula berbagai kondisi yang harus dipenuhi untuk penerapannya, termasuk diantaranya kebutuhan akan pelaksana dengan kompetensi tertentu. Penilaian kebutuhan pelatihan dapat dilakukan melalui perbandingan antara kompetensi yang dibutuhkan oleh SOP AP dengan kompetensi yang dimiliki para pelaksana SOP AP dimaksud. Perbandingan dapat dilakukan melalui evaluasi yang dilakukan terhadap para pelaksana dalam kaitan dengan penerapan SOP AP yang baru. Atas dasar ini, akan dapat diidentifikasi pelatihan-pelatihan apa yang harus dilaksanakan. Hal lain yang juga dapat diidentifikasi antara lain :

- a) Materi-materi yang akan diberikan dalam setiap pelatihan-pelatihan yang akan diberikan;
- b) Siapa peserta yang akan mengikuti setiap pelatihan;

- c) Siapa yang paling tepat untuk memberikan materi-materi pelatihan;
- d) Metode pelatihan apa yang paling tepat untuk diberikan;
- e) Sekuensi pelatihan-pelatihan yang akan diberikan;
- f) Waktu yang diperlukan untuk setiap pelatihan.

2) Materi Pelatihan

Pelatihan harus dapat memperjelas isi dan tujuan SOP AP yang dikembangkan. Isi teknis pelatihan akan bervariasi sesuai dengan kebutuhan SOP AP dan tugas masing-masing pelaksana. Pengajaran harus mampu menjelaskan tujuan dan latar belakang pengembangan SOP AP tersebut. Para peserta diharapkan tidak hanya mampu bekerja sesuai SOP AP namun juga mampu memahami mengapa SOP AP itu dikembangkan. Perlu diingat bahwa SOP AP adalah pedoman organisasi dalam melaksanakan tugas dengan keterampilan-keterampilan khusus yang juga berkaitan dengan berbagai teori. Materi-materi pelatihan yang diberikan dari setiap pelatihan yang diidentifikasi tergantung pada hasil evaluasi terhadap para pelaksana. Jika pemahaman para pelaksana tidak terlalu jauh dengan kompetensi yang diperlukan dalam menjalankan SOP AP, maka materi-materi pelatihan pun tentunya hanya meliputi sedikit aspek-aspek yang belum dikuasai oleh para pelaksana, dan sebaliknya. Jika SOP AP merupakan bentuk penyempurnaan dari SOP AP yang telah ada sebelumnya, maka materi-materi yang akan diberikan meliputi sedikit aspek yang disempurnakan, yang cukup diberikan dalam bentuk pelatihan kecil. Namun jika SOP AP yang akan diterapkan merupakan SOP AP yang baru, maka materi yang diberikan akan meliputi banyak aspek yang mungkin diberikan dalam waktu yang lebih panjang.

3) Pemilihan Peserta Pelatihan

Penentuan siapa yang akan dilatih tergantung dengan bentuk dan ruang lingkup SOP AP itu sendiri. Tentunya pelaksana yang terkait dengan perubahan/pembentukan SOP AP baru akan menjadi peserta pelatihan. Namun hal-hal lain perlu juga dipertimbangkan antara lain adalah tingkat tanggung jawab pelaksana dalam organisasi dengan SOP AP yang baru. Kemudian tingkat kebutuhan pelaksana itu sendiri terhadap SOP AP yang baru; akankah mereka berperan hanya sebagai pelaksana penerapan atau lebih dari itu, misalnya sebagai evaluator pelaksanaan? Juga tingkat pengetahuan awal dari pelaksana itu sendiri, dan masih banyak faktor-faktor lain yang perlu dipertimbangkan. Namun perlu dicatat juga bahwa pengajaran formal tidak selalu yang terbaik untuk melakukan transfer informasi.

4) Pemilihan Instruktur

Pelatihan yang akan diberikan harus diberikan oleh pelatih yang menguasai secara mendalam mengenai SOP AP yang akan diterapkan, karena pada dasarnya peserta merupakan para pelaksana yang juga sangat mengetahui mengenai substansi prosedur-prosedur dalam organisasi. Pelatih yang cocok untuk memberikan pelatihan tampaknya adalah orang yang terlibat dari awal dalam penyusunan SOP AP, karena dengan keterlibatan ini yang bersangkutan akan menguasai secara mendalam SOP AP yang akan diterapkan.

5) Metode Pelatihan

Hal lain yang perlu dipertimbangkan adalah metode pelatihan SOP AP ini. Beberapa metode tertentu mungkin akan sesuai dengan jenis pelatihan tertentu. Contohnya pelatihan dengan ruangan kelas yang banyak memberikan kesempatan untuk diskusi dan interaksi peserta mungkin akan sangat sesuai untuk melatih pengetahuan dan kemampuan peserta. Sedangkan SOP AP yang lebih banyak membutuhkan kerjasama tim akan lebih baik dilaksanakan dalam praktek-praktek di lapangan. Jadi perlu dipertimbangkan dengan baik-baik dan sesuaikan dengan kebutuhan dan sumberdaya yang ada.

6) Kompetensi yang Diharapkan

SOP AP adalah perangkat vital pelaksanaan kegiatan organisasi. Untuk itu organisasi harus memastikan bahwa semua pelaksana memahami secara menyeluruh SOP AP yang menjadi bagian dari tanggungjawabnya dan mampu melaksanakannya manakala ditugaskan. Ada berbagai cara untuk memastikan kompetensi/kemampuan peserta setelah mengikuti pelatihan. Dalam beberapa hal, bisa dilakukan melalui peragaan keterampilan dan tanya jawab antara pelatih dan peserta pelatihan dan untuk beberapa hal lain dapat pula dilakukan mekanisme ujian atau evaluasi kinerja secara formal. Cara yang paling dipilih harus sesuai dengan tujuan dan persyaratan masing-masing SOP AP yang dikembangkan.

7) Penjadwalan dan Pengadministrasian Pelatihan

8) Dengan melihat persyaratan pelatihan, yaitu antara lain : peserta pelatihan, bahan pengajaran, metodologi pengajaran, serta mekanisme evaluasi, dapat dikembangkan jadwal dan rencana pelatihan. Rencana pelatihan harus mampu menjawab beberapa pertanyaan dasar sebagai berikut :

- a) Materi pelatihan apa sajakah yang diperlukan ?
- b) Siapa yang bertanggung-jawab mempersiapkan ?
- c) Kualifikasi apa yang dibutuhkan untuk para instruktur? Siapa saja yang telah memiliki kualifikasi ini ? Siapa saja yang siap menjadi instruktur?
- d) Fasilitas, alat, dan kebutuhan apa saja yang diperlukan? Apakah tersedia dalam organisasi? Dapatkah juga disediakan oleh pihak lain di luar?
- e) Berapa lama waktu yang diperlukan untuk pelatihan pemula? Berapa waktu untuk pelatihan penyegaran?
- f) Dapatkah pelatihan yang dimaksud diintegrasikan ke dalam pelatihan lain atau bahkan dalam kegiatan organisasi sehari-hari?
- g) Bentuk pendokumentasian apa yang dibutuhkan? Bentuk pelaporan apa yang harus dilakukan?

Dan harus selalu diingat bahwa perencanaan pelatihan adalah hal yang sangat penting dalam proses penerapan SOP AP. Untuk itu waktu yang cukup perlu disediakan dalam penjadwalan pelatihan.

e. Supervisi

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

Tim yang dibentuk sebaiknya merupakan tim yang terlibat sejak awal, karena pengetahuan mereka memiliki mengenai SOP AP terus meningkat sejalan dengan waktu keterlibatan mereka. Tim supervisi dapat juga dibentuk sampai pada tingkat unit kerja, yang sebelumnya dilatih oleh tim supervisi pada tingkatan yang lebih besar. Tim supervisi pada tingkat unit kerja akan memberikan arahan-arahan bahkan pemecahan masalah yang timbul di unit kerjanya. Jika ternyata tim pada masing-masing unit kerja tidak mampu menangani permasalahan penerapan SOP AP, maka tim supervisi pada tingkatan lebih atas dapat dipanggil untuk memberikan supervisinya.

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 AP dapat dilakukan secara cepat sesuai kebutuhan.

Agar monitoring dan evaluasi dapat berjalan dengan baik, maka perlu dibentuk tim monitoring dan evaluasi. Tim yang akan dapat bekerja secara efektif bila dipilih dari anggota tim yang sebelumnya terlibat dalam tim pengembangan SOP AP dan tim supervisi. Agar tim monitoring dan evaluasi dapat bekerja dengan baik, tim ini perlu pula dibantu oleh tim yang berasal dari masing-masing unit kerja yang secara langsung dapat memantau jalannya penerapan SOP AP pada proses penyelenggaraan organisasi khususnya yang berkaitan dengan unit kerjanya sebagai bagian dari proses secara keseluruhan dari organisasi.

1. Monitoring

Sebagai bagian dari proses dalam penerapan SOP AP, organisasi harus mempersiapkan sebuah mekanisme monitoring kinerja dan memastikan bahwa SOP AP telah dilaksanakan dengan baik.

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

Salah satu kunci keberhasilan penerapan SOP AP adalah memonitor sampai sejauhmana setiap pelaksana menguasai SOP AP yang telah ditetapkan. Tujuannya adalah agar setiap pelaksana dapat bertanggungjawab atas kinerja pelaksanaan tugasnya yang dilaksanakan dengan SOP AP yang berlaku.

Pelaksanaan monitoring terhadap penerapan SOP AP hendaknya dilakukan dengan tidak mengutamakan tindakan disipliner bagi para petugas yang melaksanakan tugasnya diluar SOP AP yang ditetapkan. Penerapan SOP AP dengan tekanan lebih pada upaya meningkatkan disiplin hanya akan menimbulkan penolakan-penolakan dari para pelaksana. Yang justru perlu ditekankan adalah bahwa SOP AP yang diterapkan merupakan upaya organisasi secara keseluruhan untuk lebih berkinerja, atau dalam organisasi publik lebih dikenal agar organisasi lebih memiliki akuntabilitas.

Seperti semua aspek yang terdapat dalam bagian penerapan ini, monitoring kinerja pun harus memiliki perencanaan tersendiri dan harus direncanakan di depan. Hal-hal yang perlu diperhatikan ketika menyusun rencana meliputi antara lain : metode monitoring yang akan digunakan, perencanaan masing-masing supervisor dan pelaksana, persyaratan dan kebutuhan pencatatan dan pelaporan, dan proses perbaikan kekurangan/kesalahan dalam penerapan SOP AP serta siapa yang akan melakukan monitoring.

Metode monitoring berkaitan dengan instrumen yang digunakan. SOP AP yang baik, sebagai sebuah standar, akan memiliki perkiraan-perkiraan waktu baku untuk penyelesaian pada setiap prosedur yang dilaksanakan oleh para pelaksana serta output yang dihasilkannya.

Pada waktu melakukan penilaian kebutuhan SOP AP, indikator-indikator serta target kinerja pelaksana telah juga diidentifikasi sehingga pada waktu penerapan SOP AP dapat dilihat terjadinya peningkatan/penurunan kinerja. Jika pendekatan ini dikaitkan dengan pengembangan dan penerapan SOP AP, maka akan memberikan objektifitas yang jelas pada waktu penganalisaannya. Atas dasar ini, dapat ditentukan instrumen monitoring kinerja untuk penerapan SOP AP baru. Hal yang dilihat adalah sejauhmana SOP AP yang baru mampu meningkatkan kinerja individual para pelaksana, kinerja unit kerja dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, monitoring harus disertai sistem pengukuran kinerja yang jelas. Seperti membandingkan antara kinerja nyata dengan kinerja yang diharapkan pada waktu melakukan pengembangan SOP AP.

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 AP.
- b. Interview dengan pelaksana. Selain dilakukan observasi oleh para supervisor, monitoring dapat dilakukan melalui wawancara dengan para pelaksana. Interview dapat dilakukan oleh tim monitoring yang telah dibentuk sebelumnya.
- c. Interview dengan pelanggan/anggota masyarakat. Pengumpulan Informasi dari pihak luar organisasi, terutama para pelanggan atau masyarakat, juga sangat bermanfaat sebagai bahan masukan monitoring. Informasi yang diperoleh dari sisi pelanggan berkaitan dengan sisi kualitas pelayanan yang diberikan. Kualitas pelayanan berkaitan erat dengan prosedur-prosedur yang dilaksanakan organisasi. Jika prosedur berjalan dengan baik, maka pemberian pelayanan dapat dilakukan dengan baik pula.

- d. Pertemuan dan diskusi kelompok kerja. Pertemuan-pertemuan dengan kelompok kerja dari setiap unit kerja akan menjadi sarana yang efektif dalam melakukan monitoring. Pertemuan dapat dirancang secara periodik, bahkan untuk hal-hal yang perlu dipecahkan secara cepat, dapat dilakukan pertemuan mendadak.
- e. Pengarahan dalam pelaksanaan. Monitoring juga dapat dilakukan melalui pengarahan-pengarahan dalam pelaksanaan, untuk menjamin agar proses berjalan sesuai dengan prosedur yang telah dibakukan.

Supervisor akan mencatat dan mendokumentasikan berbagai hal berkaitan dengan pelaksanaan penerapan, yang antara lain meliputi :

- a. Sejauhmana setiap tahapan yang diuraikan dalam SOP AP yang dapat berjalan sesuai dengan prakteknya.
- b. Jika dapat berjalan sebagaimana telah dirumuskan, hal-hal apa yang menghambat, atau menjadi masalah. Apakah masalah terletak pada rumusan SOP AP, atau masalah pada penguasaan para pelaksana terhadap SOP AP, atau masalah terletak pada aspek kondisi yang kurang memenuhi seperti sarana dan prasarana yang kurang mendukung, atau masalah lainnya.
- c. Jika penerapan SOP AP dapat berjalan, apakah setiap tahapan dapat berjalan sesuai dengan jadwal, waktu perkiraan dan menghasilkan output yang telah ditargetkan. Jika ternyata hasil yang diperoleh berada di bawah target-target yang ditetapkan, apa yang menjadi hambatan atau permasalahan. Apakah permasalahan berada pada rumusan SOP AP atau pada penguasaan para pelaksana yang perlu melakukan penyesuaian sebelum akhirnya terbiasa dengan sistem yang baru.
Atau dapat juga permasalahan terletak pada sarana dan prasarana pendukungnya.
- d. Tindakan-tindakan apa yang diambil oleh para pelaksana untuk mengatasi berbagai permasalahan yang terjadi agar proses tetap dapat berjalan? Sejauhmana tindakan-tindakan tersebut dapat mempercepat proses atau justru memperlambat proses? Sejauhmana tindakan-tindakan tersebut dapat dibenarkan oleh pihak manajemen atau sejauhmana tindakan-tindakan tersebut telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku?

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 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 Pegisian :

Kolom 1 : Diisi dengan nomor urut.

Kolom 2 : Diisi SOP AP yang dimonitor proses penerapannya.

Kolom 3 : Jika ternyata hasil penilaian berjalan dengan baik, maka diberikan tanda "x" pada kotak yang tersedia dengan table "Berjalan dengan baik".

Jika ternyata hasil penilaian menunjukkan bahwa penerapan SOP AP tidak dapat berjalan dengan baik, maka diberikan tanda "x" pada kotak dengan table "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 AP telah dilaksanakan dengan benar, hasil monitoring kinerja juga dapat dijadikan masukan dalam fase berikutnya dalam – Evaluasi.

2. Evaluasi

SOP AP 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 AP berlaku secara permanen, karena perubahan lingkungan organisasi selalu membawa pengaruh pada SOP AP yang telah ada. Oleh karena itulah SOP AP perlu secara terus menerus dievaluasi agar prosedur-prosedur dalam organisasi selalu merujuk pada akuntabilitas dan kinerja yang baik. Evaluasi SOP AP secara regular dilaksanakan dalam kurun waktu 1 (satu) tahun dan secara insidental dapat dilakukan sesuai kebutuhan organisasi yang bersangkutan.

Tahapan evaluasi dalam siklus penyusunan SOP AP merupakan sebuah analisis yang sistematis terhadap serangkaian proses operasi dan aktivitas yang telah dibakukan dalam bentuk SOP AP dari sebuah organisasi dalam rangka menentukan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi secara keseluruhan. Tujuannya adalah untuk melihat kembali tingkat keakuratan dan ketepatan SOP AP 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 AP itu sendiri atau berkaitan dengan proses penerapannya. Dari sisi substansi, evaluasi dilakukan dengan mengacu pada pertanyaan-pertanyaan antara lain sebagai berikut :

- a. Sejauhmana SOP AP yang diterapkan dapat mendorong peningkatan kinerja individual, unit kerja dan organisasi secara keseluruhan? Pertanyaan ini merupakan pertanyaan inti dari evaluasi, yang membawa langkah evaluasi ke pertanyaan selanjutnya seperti diuraikan di bawah ini.
- b. Sejauhmana SOP AP yang diterapkan mampu dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh para pelaksana? Hal paling mudah dilihat dari penerapan SOP AP adalah bagaimana SOP AP dapat dengan mudah dipahami dan diterapkan secara benar oleh setiap individu dalam organisasi yang ditugasi untuk melaksanakan prosedur yang tertuang dalam SOP AP.
- c. Sejauhmana setiap orang yang ditugasi melaksanakan prosedur tertentu sudah mampu melaksanakannya dengan baik? Pertanyaan ini berkaitan dengan pertanyaan di atas. Jika SOP AP mudah dipahami, maka akan memudahkan pula untuk pelaksanaannya. Namun demikian, dalam hal tertentu pendapat ini belum tentu benar, karena setiap orang memiliki pengalaman dan tingkat kepandaian yang berbeda.
- d. Sejauhmana diperlukan penyempurnaan-penyempurnaan terhadap SOP AP yang telah diterapkan atau bahkan sejauhmana diperlukan SOP AP yang baru? Dari tahapan monitoring sebenarnya dapat dilihat masukan-masukan mengenai tahapan mana yang dipandang menghambat, kurang tepat atau perlu dibuat SOP AP yang baru.

- e. Sejauhmana SOP AP yang diterapkan mampu mengatasi berbagai masalah yang akan dipecahkan melalui penerapan SOP AP? Secara khusus SOP AP juga didesain untuk memecahkan masalah prosedural yang menghambat proses organisasi.
- f. Sejauhmana SOP AP yang diterapkan mampu menjawab tantangan perubahan lingkungan organisasi? Baik perubahan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan pemerintah ataupun perubahan dalam kaitan untuk pemenuhan harapan masyarakat atau pelanggan.
- g. Sejauhmana SOP AP yang diterapkan dapat berjalan secara sinergis satu dengan yang lainnya? Dari tahapan monitoring juga dapat diketahui tahapan prosedur mana yang tidak berfungsi sehingga mengganggu keseluruhan proses organisasi, atau prosedur mana yang berjalan lambat sehingga mengganggu prosedur-prosedur lainnya yang bergantung pada prosedur tersebut, dan lainnya.

Dari sisi proses penerapan, pertanyaan-pertanyaan yang dapat diajukan dalam melakukan evaluasi antara lain sebagai berikut :

- a. Sejauhmana strategi penerapan yang telah dilakukan berhasil mendorong penerapan SOP AP secara benar? Proses penerapan yang benar, melalui perencanaan yang sistematis, pemberian pelatihan-pelatihan, pemberitahuan serta pembukaan akses yang luas, akan meningkatkan tingkat keberhasilan penerapan.
- b. Sejauhmana tingkat penerimaan para pelaksana terhadap SOP AP yang telah diterapkan? Sikap keengganan terhadap penerapan SOP AP akan menghambat proses organisasi secara keseluruhan. Minimnya pemberitahuan, pelatihan dan aksesibilitas terhadap SOP AP, cenderung akan menimbulkan sikap penolakan terhadap SOP AP.
- c. Sejauhmana tim-tim yang telah dibentuk mampu bekerja secara efektif dari mulai proses penilaian kebutuhan sampai pada proses monitoring? Keberhasilan tim sangat dapat dilihat dari keberhasilan penerapan SOP AP dalam prakteknya.
- d. Sejauhmana mekanisme supervisi mampu berjalan dengan baik? Supervisi memegang peranan penting dalam penerapan SOP AP. Oleh karena itu, mekanisme supervisi yang baik juga akan mendorong keberhasilan penerapan SOP AP.
- e. Sejauhmana pelatihan-pelatihan diberikan kepada para pelaksana secara benar sehingga mampu memperlancar proses penerapan? Evaluasi ini sekaligus pula untuk melihat sejauhmana identifikasi kebutuhan pelatihan secara tepat ditetapkan, bagaimana metoda pelatihannya, siapa instrukturanya serta evaluasi setelah mengikuti pelatihan.
- f. Sejauhmana resiko-resiko akibat perubahan SOP AP dapat ditangani secara baik? Perubahan SOP AP pada tahap awal penerapannya selalu memberikan dampak terhadap proses pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Oleh karena itu, perlu dilihat sampai sejauhmana dampak tersebut mempengaruhi kinerja organisasi dan bagaimana antisipasinya.

Untuk memudahkan evaluasi, dapat digunakan table sebagai berikut :

Tabel 8
Evaluasi Penerapan SOP AP

No	Penilaian	SOP AP (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 (bias ditambahkan dan diubah sesuai kebutuhan evaluasi)

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

Setiap SOP AP selalu diberi nomer kode, Nomor ini akan lebih mudah untuk merepresentasi SOP AP. Setiap SOP AP yang dievaluasi dicantumkan nomornya pada kolom di atas nomor kolomnya masing-masing. Pada setiap sel sesuai dengan kriteria penilaiannya, SOP AP 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 AP setidaknya dilakukan oleh tim yang menyusun SOP AP tersebut. Tim ini, karena keterlibatannya sejak awal, dipandang dapat memperhatikan detail-detail yang memuat dalam SOP AP tersebut, sehingga mampu melihat mana detail yang perlu diubah, disempurnakan ataupun dibuatkan yang baru.

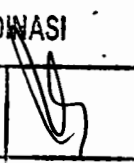

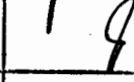

Namun demikian, keterlibatan orang lain diluar tim yang sudah ada yang dianggap memiliki kompetensi untuk melakukan evaluasi tersebut akan sangat membantu tim evaluasi. Pelibatan orang semacam ini akan memberikan pandangan lain yang mungkin dapat memberikan pembaharuan-pembaharuan yang diperlukan dalam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

BAB IV PENUTUP

Meskipun Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan merupakan bagian kecil dari aspek penyelenggaraan administrasi pemerintahan, namun demikian Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan 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 perangkat daerah 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.

PARAF KOORDINASI	
Wakil Bupati Subang	
Sekda Kab. Subang	
Asisten Administrasi Umum	
Kabag Hukum Setda Kab. Subang	
Kepala Bagian Organisasi Setda Kab. Subang	