



MENTERI SOSIAL REPUBLIK INDONESIA

KEPUTUSAN MENTERI SOSIAL REPUBLIK INDONESIA

NOMOR : 02 / HUK / 2010

TENTANG

**PEDOMAN PENYUSUNAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR DI LINGKUNGAN
KEMENTERIAN SOSIAL REPUBLIK INDONESIA**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI SOSIAL REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa untuk melaksanakan salah satu upaya reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Sosial RI, perlu disusun Standar Operasional Prosedur di lingkungan Kementerian Sosial RI;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, perlu menetapkan Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur di lingkungan Kementerian Sosial RI;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3851);
2. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara RI Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3174) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara RI Tahun 1999 Nomor 169);
3. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916);
4. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial (Lembaran Negara RI Tahun 2009 Nomor 12, Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 4967);
5. Peraturan Presiden RI Nomor 10 Tahun 2005 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Kementerian Negara RI sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden RI Nomor 50 Tahun 2008;

6. Keputusan Presiden RI Nomor 84/P Tahun 2009 tentang Pembentukan Kabinet Indonesia Bersatu II;
7. Peraturan Presiden RI Nomor 47 Tahun 2009, tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Negara;
8. Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 82/HUK/2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Sosial RI;
9. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/21/M.PAN/11/2008 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operational Prosedur (SOP) Administrasi Pemerintahan;

MEMUTUSKAN :

- Menetapkan : KEPUTUSAN MENTERI SOSIAL TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN SOSIAL REPUBLIK INDONESIA.
- PERTAMA : Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur di lingkungan Kementerian Sosial RI sebagaimana tercantum dalam Lampiran Keputusan ini.
- KEDUA : Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA, digunakan sebagai acuan bagi Unit Kerja di lingkungan Kementerian Sosial RI untuk menyusun Standar Operasional Prosedur dalam melaksanakan suatu kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.
- KETIGA : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan dengan ketentuan apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan akan diperbaiki sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 19 Januari 2010

MENTERI SOSIAL REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

DR. SALIM SEGAF AL JUFRI, MA

Salinan Keputusan ini disampaikan Kepada Yth:

1. Para Pejabat Eselon I di lingkungan Kementerian Sosial RI.
2. Para Pejabat Eselon II di lingkungan Kementerian Sosial RI.
3. Para Kepala Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Kementerian Sosial RI.

LAMPIRAN KEPUTUSAN MENTERI SOSIAL REPUBLIK INDONESIA

NOMOR : 02 / HUK / 2010

TANGGAL : 19 Januari 2010

**TENTANG : PEDOMAN PENYUSUNAN STANDAR OPERASIONAL
PROSEDUR DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN SOSIAL
REPUBLIK INDONESIA**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pelayanan Publik yang diberikan Kementerian Sosial RI kepada masyarakat dalam bidang pembangunan kesejahteraan sosial merupakan perwujudan fungsi aparatur negara sebagai abdi masyarakat. Kinerja birokrasi pemerintah yang dinilai masih diwarnai dengan inefisiensi, penyalahgunaan wewenang, kolusi, korupsi, dan nepotisme menjadi fokus kritikan yang sering dilontarkan publik kepada pemerintah. Penyelenggara pemerintah dinilai masih cenderung menekankan pada peraturan dan prosedur administratif yang terkadang berlebihan.

Posisi masyarakat sebagai orang yang membutuhkan pelayanan masih disalahartikan oleh pengelola pelayanan publik sehingga aparatur cenderung menganggap masyarakat sebagai orang yang “melayani”. Padahal seharusnya masyarakatlah yang “dilayani” secara proporsional dan profesional sesuai dengan berbagai peraturan yang berlaku. Hal tersebut tidak dapat dibiarkan terus berlangsung, oleh karena itu upaya pemerintah untuk mereformasi sistem penyelenggaraan pemerintah terus dilakukan melalui berbagai kebijakan-kebijakan yang mendorong ke arah perbaikan penyelenggaraan pemerintah.

Perwujudan transparansi dan standarisasi pelayanan dapat dilakukan antara lain melalui penyusunan standar pelayanan bagi setiap jenis pelayanan publik. Untuk mempermudah proses penyusunan standar pelayanan harus diketahui prosedur dari suatu jenis pelayanan. Melalui prosedur yang jelas akan lebih mudah diketahui biaya yang diperlukan, waktu yang dibutuhkan, siapa saja yang terlibat, peralatan apa saja yang diperlukan serta persyaratan apa saja yang harus dipenuhi oleh pengguna jasa pelayanan. Selanjutnya, untuk menghasilkan pelayanan yang sesuai dengan standar yang telah ditentukan maka diperlukan adanya rangkaian prosedur yang distandarkan (*Standard Operating Procedures*).

Menpan menerbitkan kebijakan tentang Penyusunan Sistem dan Prosedur Kegiatan, Penyusunan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Inpres No.7 Tahun 1999) dan Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah (SK Menpan No. KEP/25/M.PAN/2/2004). Dalam kaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan disebutkan dalam diktum ke empat Inpres 5/2004 : *“Meningkatkan kualitas pelayanan kepada publik baik dalam bentuk jasa ataupun perijinan melalui transparansi dan standarisasi pelayanan yang meliputi persyaratan-persyaratan, target waktu penyelesaian dan tarif biaya yang harus dibayar oleh masyarakat untuk mendapat pelayanan tersebut sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan menghapuskan pungutan-pungutan liar.”* Kemeneg PAN juga telah menerbitkan Peraturan Menteri PAN Nomor : PER/21/M.PAN/11/2008 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operational Prosedur (SOP) Administrasi Pemerintahan. Berkaitan dengan hal tersebut, Kementerian Sosial RI berupaya mengakomodir kebijakan tersebut dengan menyusun SOP di lingkungan Kementerian Sosial RI.

B. Permasalahan

Masih munculnya anggapan proses birokrasi pemerintah yang cenderung inefisiensi dan tidak mudah dipahami penggunaanya, antara lain disebabkan belum semua instansi pemerintah memiliki prosedur tetap atau *standard operating procedures* (SOP) sebagai panduan pegawai dalam bekerja.

Keberadaan SOP memiliki peran penting dalam pengelolaan suatu organisasi, tidak saja dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas tetapi juga mendukung pelaksanaan standar pelayanan untuk mencapai kepuasan masyarakat pelanggan. SOP berbeda dengan standar pelayanan. Standar pelayanan merupakan tolok ukur yang dipergunakan sebagai acuan kualitas pelayanan yang akan diberikan/dijanjikan kepada pelanggan atau masyarakat. Sedangkan SOP merupakan pedoman/petunjuk prosedural bagi seluruh individu yang ada di unit pelayanan dalam memberikan pelayanan. Belum adanya SOP sesungguhnya mempersulit proses kerja pegawai, menjadikan pegawai cenderung bekerja tanpa arah yang jelas, yang berakibat terhambatnya proses pelayanan kepada masyarakat.

SOP tidak saja bersifat internal tetapi juga bersifat eksternal, karena SOP selain digunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik yang berkaitan dengan ketepatan program dan waktu, juga digunakan untuk menilai kinerja organisasi publik di mata masyarakat berupa responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Namun pada prinsipnya, standar operasional prosedur lebih diorientasikan pada penilaian kinerja internal kelembagaan, terutama dalam hal kejelasan proses kerja di lingkungan organisasi, termasuk kejelasan unit kerja yang bertanggungjawab, tercapainya kelancaran kegiatan operasional dan terwujudnya koordinasi, fasilitasi dan pengendalian yang meminimalisir tumpang tindih proses kegiatan di lingkungan sub-sub bagian dalam organisasi yang bersangkutan.

Standar operasional prosedur berbeda dengan pengendalian program yang lebih diorientasikan pada penilaian pelaksanaan dan pencapaian *outcome* dari suatu program/kegiatan. Namun keduanya saling berkaitan karena standar operasional prosedur merupakan acuan bagi aparat dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, termasuk dalam pelaksanaan program/kegiatan. Kementerian Sosial juga belum memiliki Standar Operasional Prosedur yang baku. Selama ini yang berlaku adalah Sistem dan Prosedur Kerja, dimana format yang berlaku tidak baku.

C. Tujuan dan Sasaran

Tujuan dari pedoman ini adalah untuk memberikan pedoman bagi seluruh unit kerja di lingkungan Kementerian Sosial RI dalam mengidentifikasi, merumuskan, menyusun, mengembangkan, memonitor serta mengevaluasi *standard operating procedures* (SOP) sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang dilaksanakannya.

Sasaran yang diharapkan dapat dicapai melalui pedoman ini adalah :

1. Setiap unit kerja di lingkungan Kementerian Sosial RI memiliki SOP-nya masing-masing;
2. Penyempurnaan proses penyelenggaraan pembangunan kesejahteraan sosial;
3. Ketertiban dalam penyelenggaraan pembangunan kesejahteraan sosial;
4. Peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

BAB II

PENGERTIAN, MANFAAT, PRINSIP, RUANG LINGKUP SERTA SIKLUS PENYUSUNAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP)

A. Pengertian-pengertian

1. SOP adalah pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instansi pemerintah berdasarkan indikator-indikator teknis, administratif dan prosedural sesuai dengan tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan.
2. SOP merupakan gambaran langkah-langkah kerja (sistem, mekanisme dan tata kerja internal) yang diperlukan dalam pelaksanaan suatu tugas untuk mencapai tujuan instansi pemerintah. SOP sebagai suatu dokumen/instrumen memuat tentang proses dan prosedur suatu kegiatan yang bersifat efektif dan efisien berdasarkan suatu standar yang sudah baku. Pengembangan instrumen manajemen tersebut dimaksudkan untuk memastikan bahwa proses pelayanan di seluruh unit kerja pemerintahan dapat terkendali dan dapat berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Pelayanan Internal adalah berbagai jenis pelayanan yang dilakukan oleh unit-unit pendukung (sekretariat) kepada seluruh unit-unit atau pegawai yang berada dalam lingkungan internal organisasi pemerintah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.
4. Pelayanan Eksternal adalah berbagai jenis pelayanan yang dilaksanakan unit-unit lini organisasi pemerintah yang langsung ditujukan kepada masyarakat atau kepada instansi pemerintah lainnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.
5. SOP teknis adalah standar operational prosedur yang sangat rinci dan bersifat teknis.

6. SOP administratif adalah standar operational prosedur yang diperuntukkan bagi jenis-jenis pekerjaan yang bersifat administratif.

B. Tujuan Dan Manfaat SOP

- Tujuan disusunnya SOP :
 1. Memberikan kejelasan dan transparansi kepada masyarakat sebagai penerima pelayanan mengenai hak dan kewajibannya;
 2. Memberikan kepastian dan keseragaman dalam proses pelaksanaan tugas;
 3. Menunjang kelancaran dalam pelaksanaan tugas;
 4. Meningkatkan daya guna dan hasil guna secara berkelanjutan;
 5. Memberikan informasi secara proporsional mengenai pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh aparatur;
 6. Mempertegas tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas bagi aparatur;
 7. Mempermudah pengendalian.
- Berbagai manfaat yang diperoleh dari suatu SOP antara lain :
 1. Sebagai standarisasi cara yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya;
 2. Mengurangi tingkat kesalahan dan kelalaian yang mungkin dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas;
 3. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggungjawab individual pegawai dan organisasi secara keseluruhan;
 4. Membantu pegawai 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 pegawai 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 pegawai dalam melaksanakan tugasnya;
10. Memberikan informasi mengenai upaya peningkatan kompetensi pegawai;
11. Memberikan informasi mengenai beban tugas yang dipikul oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya;
12. Sebagai instrumen yang dapat melindungi pegawai dari kemungkinan tuntutan hukum karena tuduhan melakukan penyimpangan;
13. Menghindari tumpang tindih pelaksanaan tugas;
14. Membantu penelusuran terhadap kesalahan-kesalahan prosedur dalam memberikan pelayanan;
15. Membantu memberikan informasi yang diperlukan dalam penyusunan standar pelayanan, sehingga sekaligus dapat memberikan informasi bagi kinerja pelayanan.

C. Asas-Asas dan Prinsip-Prinsip Penyusunan SOP

- Asas-asas penyusunan SOP :

1. Asas pembakuan
SOP disusun berdasarkan tata cara dan bentuk yang telah dibakukan sehingga dapat menjadi acuan yang baku dalam melakukan suatu tugas.
2. Asas pertanggungjawaban
SOP dapat dipertanggungjawabkan baik dari sisi isi, bentuk, prosedur, standar yang ditetapkan maupun keabsahannya.
3. Asas kepastian
Adanya keseimbangan hak dan kewajiban antara aparatur selaku pemberi layanan dan masyarakat sebagai penerima layanan sehingga masing-masing pihak mempunyai tanggung jawab yang sama.

4. Asas keterkaitan
Bahwa dalam pelaksanaannya SOP senantiasa terkait dengan kegiatan administrasi umum lainnya baik secara langsung ataupun tidak langsung.
5. Asas kekuatan dan kelancaran
Sebagai pendukung dalam melaksanakan tugas maka SOP dapat digunakan untuk menjamin terselesaikannya suatu tugas pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, tepat sasaran, menjamin kemudahan dan kelancaran secara prosedural.
6. Asas keamanan
SOP harus aman sehingga dapat menjamin kepentingan semua pihak yang terlibat, dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan apa yang telah ditetapkan sehingga dapat tercipta kenyamanan dalam pelaksanaan tugas.
7. Asas keterbukaan
Adanya SOP dapat menciptakan adanya transparansi dalam pelaksanaan tugas sehingga tidak akan muncul kecurigaan baik dari aparatur sebagai pemberi layanan maupun masyarakat sebagai penerima layanan.

- **Prinsip-prinsip penyusunan SOP :**

- 1) Kemudahan dan kejelasan
Prosedur-prosedur yang distandarkan harus dapat dengan mudah dimengerti dan diterapkan oleh semua pegawai bahkan seseorang sama sekali baru dalam tugas pelaksanaan tugasnya.
- 2) Efisiensi dan efektivitas.
Prosedur-prosedur yang distandarkan harus merupakan prosedur yang paling efisien dan efektif dalam proses pelaksanaan tugas.
- 3) Keselarasan
Prosedur-prosedur yang distandarkan harus selaras dengan prosedur-prosedur standar lain yang terkait.

- 4) Keterukuran
Output dari prosedur-prosedur yang distandarkan mengandung standar kualitas (mutu) tertentu yang dapat diukur pencapaian keberhasilannya.
- 5) Dinamis
Prosedur-prosedur yang distandarkan harus dengan cepat dapat disesuaikan dengan kebutuhan peningkatan kualitas pelayanan yang berkembang dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan.
- 6) Berorientasi pada pengguna (mereka yang dilayani)
Prosedur-prosedur yang distandarkan harus mempertimbangkan kebutuhan pengguna (*customer's needs*) sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pengguna.
- 7) Kepatuhan hukum
Prosedur-prosedur yang distandarkan harus memenuhi ketentuan dan peraturan-peraturan pemerintah yang berlaku.
- 8) Kepastian hukum
Prosedur-prosedur yang distandarkan harus ditetapkan oleh pimpinan sebagai sebuah produk hukum yang ditaati, dilaksanakan dan menjadi instrumen untuk melindungi pegawai dari kemungkinan tuntutan.

- **Prinsip-Prinsip Pelaksanaan SOP :**

- 1) Konsisten
SOP harus dilaksanakan secara konsisten dari waktu ke waktu, oleh siapapun, dan dalam kondisi apapun oleh seluruh jajaran organisasi pemerintahan.
- 2) Komitmen
SOP harus dilaksanakan dengan komitmen penuh dari seluruh jajaran organisasi, dari level yang paling rendah dan tertinggi.
- 3) Perbaikan berkelanjutan
Pelaksanaan SOP harus terbuka terhadap penyempurnaan - penyempurnaan untuk memperoleh prosedur yang benar-benar efisien dan efektif.

- 4) Mengikat
SOP harus mengikat pelaksana dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedur standar yang telah ditetapkan.
- 5) Seluruh unsur memiliki peran penting
Seluruh pegawai memiliki peran-peran tertentu dalam setiap prosedur yang distandarkan. Jika pegawai tertentu tidak melaksanakan perannya dengan baik, maka akan mengganggu keseluruhan proses, yang akhirnya juga berdampak pada proses penyelenggaraan pemerintahan.
- 6) Terdokumentasi dengan baik
Seluruh prosedur yang telah distandarkan harus didokumentasikan dengan baik, sehingga dapat selalu dijadikan referensi bagi setiap mereka yang memerlukan.

D. Ruang Lingkup

SOP melingkupi seluruh proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan termasuk pemberian pelayanan baik pelayanan internal maupun eksternal Kementerian Sosial RI yang dilaksanakan oleh unit-unit kerja yang ada di lingkungan Kementerian Sosial RI.

E. Tahap-Tahap Penyusunan SOP

Tahap penting dalam penyusunan standar operasional prosedur adalah melakukan analisis sistem dan prosedur kerja, analisis tugas, dan melakukan analisis prosedur kerja.

1. Analisis sistem dan prosedur kerja

Analisis sistem dan prosedur kerja adalah kegiatan mengidentifikasi fungsi-fungsi utama dalam suatu pekerjaan, dan langkah-langkah yang diperlukan dalam melaksanakan fungsi sistem dan prosedur kerja. Sistem adalah kesatuan unsur atau unit yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi sedemikian rupa, sehingga muncul dalam bentuk keseluruhan, bekerja, berfungsi atau bergerak secara harmonis yang

ditopang oleh sejumlah prosedur yang diperlukan, sedangkan prosedur merupakan urutan kerja atau kegiatan yang terencana untuk menangani pekerjaan yang berulang dengan cara seragam dan terpadu.

2. Analisis Tugas

Analisis tugas merupakan proses manajemen yang merupakan penelaahan yang mendalam dan teratur terhadap suatu pekerjaan, karena analisis tugas diperlukan dalam setiap perencanaan dan perbaikan organisasi.

Dalam manajemen dikenal sedikitnya 5 aspek yang berkaitan langsung dengan analisis tugas yaitu :

- a. Analisis tugas, merupakan pengumpulan informasi dengan sistematis dan penetapan seluruh unsur yang tercakup dalam pelaksanaan tugas khusus.
- b. Deskripsi tugas, merupakan garis besar data informasi yang dihimpun dari analisis tugas, disajikan dalam bentuk terorganisasi yang mengidentifikasi dan menjelaskan isi tugas atau jabatan tertentu. Deskripsi tugas harus disusun berdasarkan fungsi atau posisi, bukan individual; merupakan dokumen umum apabila terdapat sejumlah personel memiliki fungsi yang sama; dan mengidentifikasikan individual dan persyaratan kualifikasi untuk mereka serta harus dipastikan bahwa mereka memahami dan menyetujui terhadap wewenang dan tanggung jawab yang didefinisikan itu.
- c. Spesifikasi tugas berisi catatan-catatan terperinci mengenai kemampuan pekerja untuk tugas spesifik.
- d. Penilaian tugas, berupa prosedur penggolongan dan penentuan kualitas tugas untuk menetapkan serangkaian nilai moneter untuk setiap tugas spesifik dalam hubungannya dengan tugas lain.
- e. Pengukuran kerja dan penentuan standar tugas merupakan prosedur penetapan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan setiap tugas dan menetapkan ukuran yang dipergunakan untuk menghitung tingkat pelaksanaan pekerjaan.

Manfaat analisis tugas dalam penyusunan standar operasional prosedur yaitu membuat penggolongan pekerjaan yang direncanakan dan dilaksanakan serta menetapkan hubungan kerja dengan sistematis.

3. Analisis prosedur kerja

Analisis prosedur kerja adalah kegiatan untuk mengidentifikasi urutan langkah-langkah pekerjaan yang berhubungan apa yang dilakukan, bagaimana hal tersebut dilakukan, bilamana hal tersebut dilakukan, dimana hal tersebut dilakukan, dan siapa yang melakukannya. Prosedur kerja adalah serangkaian langkah pekerjaan yang berhubungan, biasanya dilaksanakan oleh lebih dari satu orang, yang membentuk suatu cara tertentu dan dianggap baik untuk melakukan suatu keseluruhan tahap yang penting. Analisis terhadap prosedur kerja akan menghasilkan suatu diagram alur (*flowchart*) dari aktivitas organisasi dan menentukan hal-hal kritis yang akan mempengaruhi keberhasilan organisasi. Aktivitas-aktivitas kritis ini perlu didokumentasikan dalam bentuk prosedur-prosedur dan selanjutnya memastikan bahwa fungsi-fungsi dan aktivitas itu dikendalikan oleh prosedur-prosedur kerja yang telah terstandarisasi.

Prinsip-prinsip penyusunan prosedur kerja :

- a. prosedur kerja harus sederhana sehingga mengurangi beban pengawasan ;
- b. spesialisasi harus dipergunakan sebaik-baiknya;
- c. pencegahan penulisan, gerakan dan usaha yang tidak perlu;
- d. berusaha mendapatkan arus pekerjaan yang sebaik-baiknya;
- e. mencegah kekembaran (duplikasi) pekerjaan;
- f. harus ada pengecualian yang semimumum-minimumnya terhadap peraturan;
- g. mencegah adanya pemeriksaan yang tidak perlu;
- h. prosedur harus fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kondisi yang berubah;
- i. pembagian tugas tepat;

- j. memberikan pengawasan yang terus-menerus atas pekerjaan dengan memperhatikan tujuan;
- k. pekerjaan tata usaha harus diselenggarakan sampai yang minimum; dan
- l. menggunakan prinsip pengecualian dengan sebaik-baiknya.

F. Siklus Penyusunan SOP

Penyusunan SOP meliputi siklus sebagai berikut :

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

BAB III

TIPE DAN FORMAT SOP

A. Jenis

Penyusunan SOP dilakukan di setiap satuan unit kerja dan menyajikan langkah-langkah serta prosedur yang spesifik berkenaan dengan kekhasan tupoksi masing-masing satuan unit kerja yang meliputi penyusunan langkah-langkah, tahapan, mekanisme maupun alur kegiatan.

Penyusunan SOP didasarkan pada tipe satuan kerja, aliran aktivitas, dan aliran dokumen. Kinerja SOP diproksikan dalam bentuk durasi waktu, baik dalam satuan jam, hari, atau minggu, dan bentuk hierarki struktur organisasi yang berlaku. Proses penyusunan SOP dilakukan dengan memperhatikan kedudukan, tupoksi, dan uraian tugas dari unit kerja yang bersangkutan. Berdasarkan aspek-aspek tersebut SOP disusun dalam bentuk diagram alur (*flow chart*) dengan menggunakan simbol-simbol yang menggambarkan urutan langkah kerja, aliran dokumen, tahapan mekanisme, serta waktu kegiatan.

Dalam buku Petunjuk Penyusunan SOP (US EPA : 2001), secara umum SOP dapat dibedakan ke dalam dua tipe/model yaitu SOP teknis (*technical SOP*) dan SOP administratif (*Administrative SOP*). Untuk kegiatan - kegiatan yang cenderung sangat bersifat teknis dan repetitif, maka tipe SOP teknis lebih tepat digunakan. Sedangkan untuk pekerjaan - pekerjaan yang sifatnya administratif, maka tipe SOP administratif lebih tepat.

1. SOP Teknis (*Technical SOP*)

SOP teknis pada umumnya disusun untuk berbagai kegiatan teknis. Selain itu SOP teknis ini juga dibutuhkan untuk kegiatan-kegiatan seperti memproses dan mengevaluasi data. Dalam proses penyusunan SOP tipe ini perlu memasukkan langkah-langkah yang spesifik dari proses inisiatif, pengkoordinasian, dan pencatatan hasil dari setiap

kegiatan. Penyusunan SOP teknis harus disesuaikan dengan kerangka kerja yang ada.

Namun format penulisannya dapat dimodifikasi baik diperluas maupun dipersempit disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing kegiatan. Secara umum, *technical SOP* terdiri dari beberapa bagian yaitu :

a. Sistem Penomoran

Sistem penomoran ini penting untuk pengintegrasian SOP individual ke dalam seluruh sistem.

b. Tanggal efektif

Merupakan tanggal dimana SOP secara resmi digunakan/efektif dioperasikan.

c. Tanggal revisi

Merupakan tanggal diperlukannya revisi secara periodik jika diperlukan.

d. Halaman judul

Halaman pertama ini berisi informasi mengenai : judul yang secara jelas mengidentifikasi kegiatan, nomor identifikasi (ID) SOP, tanggal pembuatan atau revisi, divisi/bagian dimana SOP diterapkan, serta tandatangan dan tanggal penandatanganan oleh pejabat yang memberikan persetujuan SOP terkait.

e. Daftar isi

Daftar isi dibutuhkan untuk mempercepat pencarian informasi dan menulis perubahan/revisi yang dibuat untuk bagian tertentu dari SOP terkait.

f. Prosedur

Dalam hal ini perlu ditulis hal-hal yang berkaitan dengan prosedur kegiatan. Beberapa hal berikut dapat dimasukkan dalam prosedur *technical SOP* :

1) Ruang lingkup

Menjelaskan tujuan prosedur dibuat dan kebutuhan organisasi.

2) Ringkasan metode

Menuliskan ringkasan singkat mengenai prosedur yang dibuat.

- 3) Definisi
Mengidentifikasi beberapa definisi yang digunakan dalam SOP terkait.
- 4) Peringatan keselamatan dan keamanan
Menjelaskan tentang hal-hal yang akan terjadi jika para pegawai tidak mengikuti atau menyalahi prosedur yang telah dibuat.
- 5) Peringatan (*Cautions*)
Menuliskan kemungkinan yang akan terjadi jika ada kerusakan peralatan, degradasi sampel, atau kemungkinan hasil yang tidak valid.
- 6) Keterkaitan (*Interferences*)
Menggambarkan beberapa bagian dari proses operasional yang kemungkinan dapat mempengaruhi keakuratan hasil akhir.
- 7) Kualifikasi personel
Menulis persyaratan minimal yang dibutuhkan oleh pengguna/personel yang akan menjadi petugas operasional SOP.
- 8) Peralatan dan perlengkapan
Menuliskan daftar peralatan dan perlengkapan yang dibutuhkan serta membuat spesifikasi dimana perlengkapan dan peralatan tersebut dibutuhkan.
- 9) Prosedur
Mengidentifikasi semua langkah-langkah dan bahan-bahan yang dibutuhkan untuk menunjang prosedur, seperti: standarisasi metode atau instrumen, pengumpulan sampel, penanganan sampel, penyiapan sampel dan analisisnya, *troubleshooting*, akuisisi data, pengkalkulasian data serta beberapa langkah lainnya.
- 10) Pendataan dan pencatatan
Mengidentifikasi laporan yang harus ditulis, mendata dan mencatat informasi yang masuk.

- g. Kontrol kualitas (*Quality Control*) dan jaminan kualitas (*quality assurance*)

Mendesripsikan persiapan prosedur *Quality Control* (*self-check*, seperti kalibrasi, reidentifikasi) dan bahan *Quality Control* yang mendukung kesuksesan prosedur yang disusun. Kriteria khusus untuk masing-masing proses diatas.

- h. Referensi

Menuliskan semua dokumen atau prosedur yang terkait dengan SOP yang disusun, seperti literatur, prosedur pembandingan.

2. SOP administratif (*Administrative SOP*)

Dalam penyusunan SOP administratif perlu memasukkan beberapa langkah yang spesifik dari proses inisiatif kegiatan seperti: pengkoordinasian kegiatan dan pencatatan hasil dari setiap kegiatan.

Penyusunan SOP administratif harus disesuaikan dengan kerangka kerja yang ada. Namun format penulisannya dapat dimodifikasi baik diperluas maupun dipersempit disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing kegiatan. Secara umum, *administrative SOP* terdiri dari beberapa bagian yaitu :

- a. Sistem Penomoran

Sistem penomoran ini penting untuk pengintegrasian SOP individual ke dalam seluruh sistem.

- b. Tanggal efektif

Merupakan tanggal dimana SOP secara resmi digunakan/efektif dioperasionalkan.

- c. Tanggal revisi

Merupakan tanggal diperlukannya revisi secara periodik jika diperlukan.

- d. Halaman judul

Halaman pertama ini berisi informasi mengenai : judul yang secara jelas mengidentifikasikan kegiatan, nomor identifikasi (ID) SOP, tanggal pembuatan atau revisi, divisi/bagian dimana SOP

diterapkan, serta tandatangan dan tanggal penandatanganan oleh pejabat yang memberikan persetujuan SOP terkait.

e. Daftar isi

Daftar isi dibutuhkan untuk mempercepat pencarian informasi dan menulis perubahan/revisi yang dibuat untuk bagian tertentu dari SOP terkait.

f. Prosedur

Beberapa hal yang termasuk dalam prosedur SOP administratif adalah :

1) Tujuan

2) Dapat diterapkan (*applicability*)

Mengidentifikasi kapan prosedur yang telah disusun harus diikuti/dilaksanakan.

3) Ringkasan

4) Definisi

Mengidentifikasi beberapa definisi yang digunakan dalam SOP terkait.

5) Kualifikasi personel

Mengidentifikasi beberapa kualifikasi yang harus dimiliki oleh pengguna seperti sertifikat pelatihan, pengalaman menduduki jabatan dengan tanggungjawab yang sama dengan kegiatan yang dimaksud.

6) Kriteria, *checklist* atau standar lain yang harus diterapkan

Mengidentifikasi semua langkah-langkah dan bahan-bahan yang dibutuhkan untuk menunjang prosedur, seperti: standarisasi metode atau instrumen, pengumpulan sampel, penanganan sampel, penyiapan sampel dan analisisnya, *troubleshooting*, akuisisi data, pengkalkulasian data serta beberapa langkah lainnya.

7) Pencatatan

Mencatat format yang digunakan, lokasi tempat file, dsb

g. Kontrol kualitas (*Quality Control*) dan Jaminan Kualitas (*Quality Assurance*)

Menggambarkan beberapa langkah pengawasan dalam proses pengiriman atau penerimaan suatu produk. Dalam hal ini termasuk

perencanaan verifikasi dan validasi untuk program “*spell-check*” dalam dokumen akhir.

h. Referensi

Menampilkan semua referensi yang digunakan dalam SOP.

B. Format SOP

Dua faktor yang dapat dijadikan dasar dalam penentuan format penyusunan SOP yaitu :

1. berapa banyak keputusan yang akan dibuat dalam suatu prosedur, dan
2. berapa banyak langkah dan sub langkah yang diperlukan dalam suatu prosedur.

Format SOP digunakan jenis-jenis prosedur sebagai berikut :

1. Prosedur yang memuat sedikit kegiatan digunakan format *simple steps*. Keuntungannya mudah untuk disusun, mudah untuk diikuti dan memiliki alur yang logis. Kelemahannya yaitu kurang memiliki tingkat kedalaman/kedetailan, dan jika ingin dibuat detail SOP akan menjadi panjang dan sulit untuk dimengerti serta setiap tahapan berada pada level yang sama dan sulit untuk pengambilan keputusan.
2. Prosedur yang tidak memerlukan langkah-langkah dalam proses pengambilan keputusan digunakan format *hierarchical steps*. Keuntungannya mudah disusun, mudah diikuti, memiliki alur yang logis, memiliki tingkat kedetailan dan secara hierarkis setiap level dapat dibedakan atas dasar tahapan, namun belum mampu menangani pengambilan keputusan.
3. Prosedur yang diperlukan langkah-langkah yang sangat panjang digunakan format *graphic*. Keuntungannya mudah untuk disusun, mudah untuk diikuti, memiliki alur yang logis serta mampu memuat prosedur yang panjang dengan baik namun masih belum mampu menangani/memecahkan permasalahan pengambilan keputusan.
4. Prosedur yang banyak memerlukan pengambilan keputusan digunakan format *flowcharts*.

Panduan umum dalam penulisan SOP harus memuat : nomor, tanggal mulai berlaku, judul, uraian penjelasan, dasar hukum, lingkup, prosedur, pengesahan.

Contoh SOP format *simple steps*

	Nomor	PK-C05
	Tanggal	4 Maret 2009
<i>Standard Operating Procedure</i> Pengajuan Cuti Tahunan		
Dasar Hukum		
1. Pegawai yang akan mengajukan cuti tahunan, harus mengisi formulir cuti tahunan dan menyerahkan formulir yang telah diisi kepada Bagian Kepegawaian untuk diteliti mengenai hak cuti yang tersisa; 2. Pegawai yang mengajukan cuti menandatangani formulir pengajuan dan menyampaikan kepada atasan langsung yang bersangkutan dan pejabat yang berwenang memberikan cuti untuk ditandatangani; 3. Atasan langsung menyerahkan kepada pegawai yang bersangkutan; 4. Pegawai yang melaksanakan cuti wajib melapor kepada atasan langsung setelah melaksanakan cuti.		
	Disahkan Oleh :	
	Kepala	

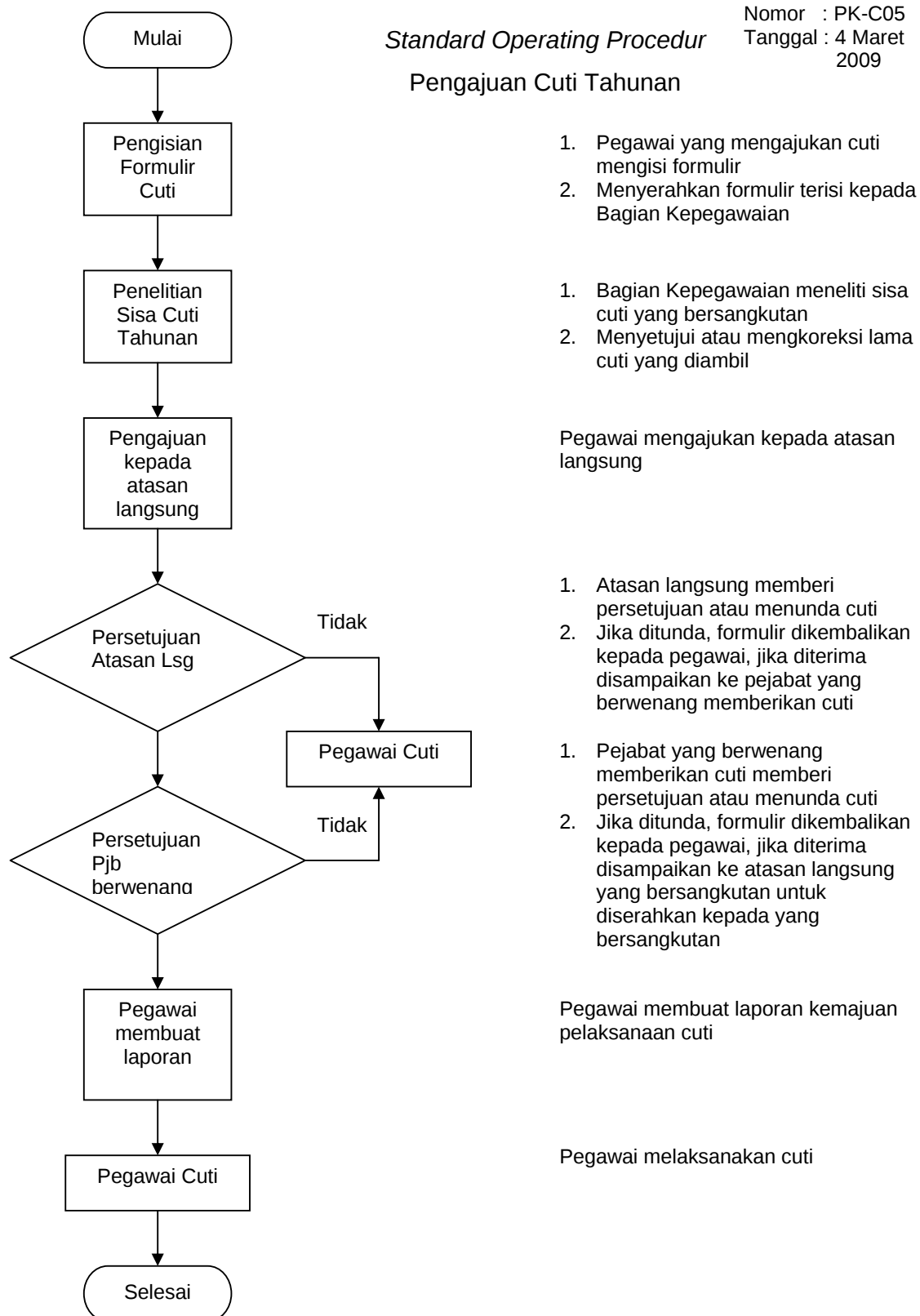
Contoh SOP dengan *hierarchical steps* :

	Nomor	PK-C05
	Tanggal	4 Maret 2009
<i>Standard Operating Procedure</i> Pengajuan Cuti Tahunan		
Dasar Hukum :		
1. Mengisi formulir cuti tahunan • Formulir tersedia di Bagian Kepegawaian • Isi formulir dan serahkan kepada Bagian Kepegawaian untuk diteliti mengenai hak cuti yang tersisa • Formulir diserahkan kembali kepada pegawai yang mengajukan cuti setelah Bagian Kepegawaian memberikan pengesahan mengenai hak cuti yang akan diambil sesuai dengan sisa cuti yang tersedia • Pegawai yang mengajukan cuti menandatangani formulir pengajuan dan menyampaikan kepada atasan langsung yang bersangkutan 2. Persetujuan atasan langsung dan pejabat yang berwenang memberikan cuti : • Atasan langsung yang bersangkutan memberikan persetujuan dengan memberikan tandatangan pada formulir pengajuan dan menyampaikan kepada pejabat yang berwenang memberikan cuti • Pejabat yang berwenang memberikan cuti memberikan persetujuan dengan menandatangani formulir pengajuan, menyerahkan formulir kepada atasan yang bersangkutan untuk selanjutnya diserahkan kepada yang bersangkutan 3. Pelaksanaan cuti : • Pegawai yang mengajukan cuti, menyampaikan satu berkas formulir asli kepada Bagian Kepegawaian, menyampaikan satu copy untuk Bagian Tata Usaha, menyimpan satu copy untuk dirinya sendiri untuk dokumentasi • Pegawai yang mengajukan cuti melaksanakan cuti dengan kewajiban sebelum melaksanakan cuti melaporkan kemajuan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tugasnya kepada atasan langsung • Pegawai yang melaksanakan cuti wajib melapor kepada atasan langsung setelah melaksanakan cuti.		
	Disahkan oleh : Kepala	

Contoh SOP format *graphic*

Standard Operating Procedure				Nomor : PK-C05	
Pengajuan Cuti Tahunan				Tanggal : 4 Maret 2009	
Isi Formulir Persetujuan Cuti					
1.	Pegawai yang mengajukan cuti, mengisi formulir cuti tahunan	1.	Pegawai mengajukan kepada atasan langsung	1.	Pegawai yang mengajukan cuti menyampaikan formulir kepada Bagian Kepegawaian, copy untuk unit kerjanya dan copy untuk yang bersangkutan
2.	Serahkan formulir ke Bagian Kepegawaian	2.	Atasan langsung menandatangani dan menyampaikan kepada pejabat yang berwenang memberikan cuti	2.	Pegawai yang mengajukan cuti wajib melaporkan kemajuan pekerjaannya sebelum cuti
3.	Bagian Kepegawaian meneliti ketersediaan cuti bagi pegawai yang mengajukan dan menyerahkan kepada yang bersangkutan	3.	Pejabat yang berwenang memberikan cuti menandatangani pengajuan dan menyampaikan kembali kepada atasan langsung pegawai yang bersangkutan	3.	Pelaksanaan cuti oleh yang bersangkutan
4.	Pegawai menandatangani formulir dan menyerahkan kepada atasan langsung	4.	Atasan langsung menyampaikan kepada yang bersangkutan		

Contoh SOP dengan format *flowchart* :



Pedoman-pedoman dalam Membuat Flochart

1. Bagan alir sebaiknya digambar dari atas ke bawah dan mulai dari bagian kiri dari suatu halaman.
2. Kegiatan di dalam bagan alir harus ditunjukkan dengan jelas.
3. Harus ditunjukkan dari mana kegiatan akan dimulai dan dimana akan berakhirnya.
4. Masing-masing kegiatan di dalam bagan alir sebaiknya digunakan suatu kata yang mewakili suatu pekerjaan, misalnya :
"Persiapkan" dokumen
5. Masing-masing kegiatan di dalam bagan alir harus di dalam urutan yang semestinya.
6. Kegiatan yang terpotong dan akan disambung di tempat lain harus ditunjukkan dengan jelas menggunakan simbol penghubung.
7. Gunakanlah simbol-simbol bagan alir yang standar.

Flowchart Symbol Cheat Sheet

Flowchart Symbol	Name (Alternates)	Description
	Process	An operation or action step
	Terminator	A start or stop point in a process
	Decision	A question or branch in the process
	Delay	A waiting period
	Predefined Process	A formally defined sub-process
	Alternate Process	An alternate to the normal process step
	Data (I/O)	Indicates data inputs and outputs to and from a process
	Document	A document or report
	Multi-document	Same as Document, except, well, multiple documents
	Preparation	A preparation or set-up process step

	Display	A machine display
	Manual Input	Manually input into a system
	Manual Operation	A process step that isn't automated
	Card	An old computer punch card
	Punched Tape	An old computer punched tape input
	Connector	A jump from one point to another
	Off-page connector	Continuation on to another page
	Transfer	Transfer of materials
	Or	Logical OR
	Summing Junction	Logical AND
	Collate	Organizing data into a standard format or arrangement
	Sort	Sorting of data into some pre-defined order
	Merge (storage)	Merge multiple processes into one. Also used to show raw material storage
	Extract (Measurement) (Finished Goods)	Extract (split processes) or more commonly – a measurement or finished goods
	Stored Data	A general data storage flowchart symbol
	Direct Access Storage	Storage on a hard drive
	Internal Storage	Data stored in memory
	Sequential Access Storage (Magnetic Tape)	An old reel of tape
	Callout	One of many callout symbols used to add comments to a flowchart
	Flow Line	Indicates the direction of flow for materials and/or information
		

C. Format Penyusunan SOP di Lingkungan Kementerian Sosial RI

Format yang biasa digunakan jika dalam SOP diperlukan pengambilan keputusan yang banyak/komplek dan membutuhkan jawaban “ya” atau “tidak” yang akan mempengaruhi sub langkah berikutnya. Penggunaan format ini melibatkan beberapa simbol yang umum digunakan dalam menggambarkan proses.

KETENTUAN PENYUSUNAN SOP KEMENTERIAN SOSIAL RI

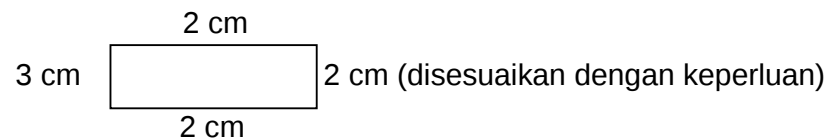
- Ukuran Kertas

❖ Kertas HVS 80 gr ukuran A4

❖ Posisi Kertas “Landscape”

Margin:

- | | |
|--------------|---------------|
| - Atas: 2 cm | - Bawah: 2 cm |
| - Kiri: 3 cm | - Kiri: 2 cm |



- Bentuk Huruf

❖ Bentuk huruf yang dipakai dalam halaman judul SOP “ARIAL 12”

❖ Bentuk huruf yang dipakai dalam halaman SOP “ARIAL NARROW 12 – 8” (d disesuaikan dengan keperluan)

- Program Microsoft Office Excel

SATUAN ORGANISASI (UKE I)	Nomor :
	Tanggal pembuatan :
	Tanggal revisi :
	Tanggal aktif :
	Disahkan oleh :
UKE II	Nama SOP :

Dasar Hukum:	Kualifikasi Pelaksana:
Memuat keputusan perundang-undangan yang mendasari pelaksanaan kegiatan yang disusun SOP-nya	Syarat/kemampuan yang harus dimiliki oleh pelaksana SOP
Keterkaitan:	Peralatan/Perlengkapan
SOP yang disusun mempunyai hubungan dengan SOP lain dalam pelaksanaan kegiatan SOP tersebut	Alat-alat yg dipergunakan dalam pelaksanaan kegiatan
Peringatan:	Pencatatan/Pendataan:
Konsekuensi yg ditimbulkan apabila SOP dilaksanakan atau tidak dilaksanakan	Berkaitan dengan pendokumentasian kegiatan

NO.	KEGIATAN	PELAKSANA			MUTU BAKU			OUTPUT	KET.
		1	2	dst ...	PERSYARATAN/ PERLENGKAPAN	WAKTU	BIAYA		
	Langkah/tahap pelaksanaan kegiatan	Pihak2 yg terkait/melaksanakan tahap kegiatan			Bahan2 yg dipakai sbg dasar pelaksanaan kegiatan dlm tahap dimaksud	Waktu yg diperlukan (menit, jam, hari, minggu dll)	Sejumlah uang yg hrs dibayarkan oleh masyarakat/publik (sesuai dg ketentuan perundang-undangan), apabila tdk ada biaya kolom BIAYA bisa ditiadakan	Hasil tahap kegiatan	Memuat hal-hal yg tidak tercantum dalam kolom

BAB IV

LANGKAH-LANGKAH PENYUSUNAN SOP

Prosedur penyusunan SOP merupakan sebuah siklus, yang dimulai dari Persiapan Penyusunan SOP, Penilaian Kebutuhan SOP (*SOP Need Assestment*), Pengembangan SOP (*SOP Development*), Penerapan SOP (*SOP Implementation*), hingga Monitoring dan Evaluasi SOP (*SOP Monitoring and Evaluation*) dan jika dari hasil evaluasi perlu dilakukan penyempurnaan ataupun pembuatan SOP baru, maka proses dimulai kembali ke tahapan Penilaian Kebutuhan SOP.

A. Persiapan Penyusunan SOP

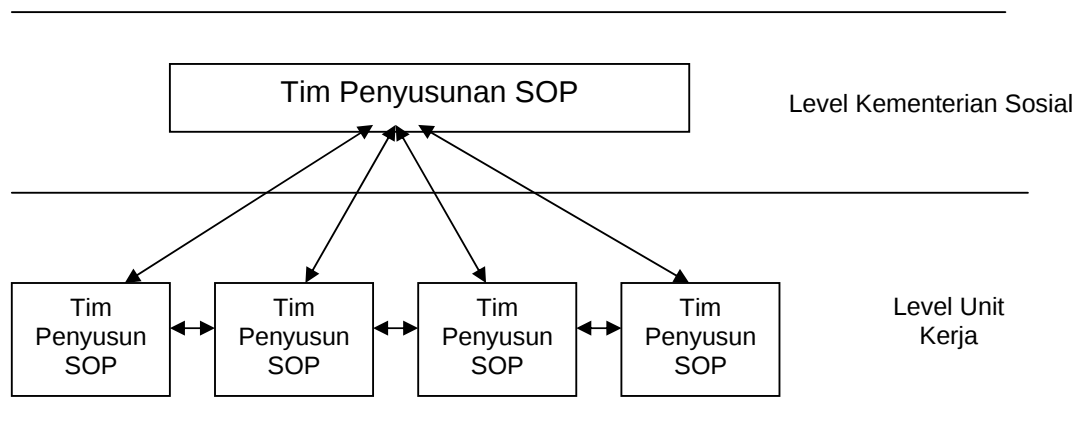
Penyusunan SOP memerlukan adanya komitmen yang kuat dari pihak pimpinan dalam unit kerja. Kemauan untuk melakukan perubahan atas prosedur-prosedur yang sudah ada perlu dipertegas oleh pimpinan karena kecenderungan untuk menolak perubahan akan selalu menjadi penghambat atas pembaruan. Karena itu, jika pimpinan menegaskan komitmennya secara konsisten, maka seluruh jajaran mau tidak mau akan mengikuti tahapan perubahan.

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

1. Membentuk tim dan kelengkapannya

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 hendaknya terdiri dari tim yang melingkup SOP organisasi secara keseluruhan, dan tim yang melingkup unit-unit kerja pada berbagai levelnya.



Agar tim memiliki kebebasan dalam melakukan inovasi-inovasi prosedur sebaiknya tim diberi kewenangan dan kebebasan yang cukup untuk melaksanakan tugasnya. Namun demikian perlu ditekankan prinsip-prinsip yang harus dipegang dalam melaksanakan tugas penyusunan SOP.

Beberapa hal yang berkaitan dengan pembentukan tim:

- Untuk level organisasional, tim dapat dibentuk dengan anggota dari unit yang secara fungsional menangani ketatalaksanaan internal organisasi, dan didalam tim ini terlibat pula anggota yang berasal dari satuan kerja - satuan kerja.
- Untuk level satuan kerja, tim dibentuk dengan anggota dari unit kerja yang secara fungsional menangani ketatalaksanaan internal satuan kerja dan didalamnya termasuk anggota dari unit kerja.
- 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 dan pihak konsultan yang ditunjuk oleh organisasi.

Tim yang dibentuk juga harus dilengkapi dengan berbagai kelengkapan lain, seperti kewenangan dan tanggung jawab. Kewenangan dimaksud meliputi kewenangan untuk : memperoleh informasi dari satuan kerja atau sumber lain, melakukan review 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 tanggung jawab untuk menyampaikan hasil-hasil yang telah diperoleh kepada pimpinan.

Kelengkapan tim meliputi :

- 1) Pedoman bagi tim dalam melaksanakan tugasnya.
Agar tim memiliki fokus yang jelas dalam melaksanakan tugasnya, perlu disusun pedoman, yang berisi antara lain :
 - a. Ketua tim (lingkup organisasi secara keseluruhan);
 - b. Ketua tim dalam lingkup unit kerja;
 - c. Tim pelaksana;
 - d. Uraian tugas masing-masing;
 - e. Kewenangan tim;
 - f. Mekanisme kerja tim;
 - g. Jadwal; dan
 - h. Dan lain-lain yang relevan bagi tim dalam melaksanakan tugasnya.
- 2) Memberikan sumber-sumber yang dibutuhkan tim
Agar tim dapat bekerja dengan baik, maka tim harus diberi fasilitas yang memadai, seperti : pembiayaan, sarana dan prasarana, dan kebutuhan lainnya.

- 3) **Menekankan komitmen pimpinan kepada tim**
Agar tim memiliki komitmen yang kuat untuk melaksanakan tugasnya, maka pihak pimpinan harus memberikan arahan-arrahannya kepada tim agar tim memiliki semangat tinggi dalam melaksanakan tugasnya.

2. Memberikan pelatihan-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.

3. Memastikan bahwa seluruh unit tahu tentang upaya pimpinan untuk melakukan perubahan terhadap prosedur-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.

B. Penilaian Kebutuhan SOP (*SOP Need Assestment*)

Penilaian kebutuhan adalah proses awal penyusunan SOP yang dilakukan untuk mengidentifikasi kebutuhan SOP yang akan disusun.

Penilaian kebutuhan menjelaskan analisis kebutuhan penyusunan standar operasional prosedur, identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi, dan pengembangan rencana aksi atau tindak lanjut sesuai dengan kebutuhan organisasi atau unit kerja Kementerian Sosial RI.

Bagi organisasi atau unit kerja di lingkungan Kementerian Sosial RI yang belum memiliki standar operasional prosedur, penilaian kebutuhan digunakan untuk menentukan ruang lingkup, jenis dan jumlah kebutuhan standar operasional prosedur.

Bagi organisasi atau unit kerja di lingkungan Kementerian Sosial RI yang telah memiliki standar operasional prosedur, penilaian kebutuhan digunakan untuk pengaturan tindak lanjut dalam bentuk standar operasional prosedur sesuai hasil evaluasi dan ketentuan Undang-undang dan Peraturan Pemerintah ini.

1. Tujuan penilaian kebutuhan SOP

Penilaian kebutuhan SOP bertujuan untuk mengetahui sampai sejauh mana kebutuhan suatu organisasi dalam mengembangkan SOP-nya. Penilaian kebutuhan akan sangat bermanfaat dalam menentukan ruang lingkup, jenis dan jumlah SOP yang dibutuhkan :

- a. ruang lingkup akan berkaitan dengan bidang tugas mana yang prosedur-prosedur operasionalnya akan menjadi target untuk distandarkan;
- b. Jenis akan berkaitan dengan tipe dan format SOP yang sesuai untuk diterapkan; dan
- c. Sedangkan jumlah akan berkaitan dengan berapa banyak SOP yang akan dibuat sesuai dengan tingkatan urgensinya.

Aspek-aspek yang menjadi sumber informasi dalam menentukan jumlah dan jenis standar operasional prosedur, meliputi :

- a. lingkungan operasional organisasi atau unit kerja Instansi Pemerintah secara internal dan eksternal :
 - 1) Faktor internal meliputi komposisi unit kerja dalam organisasi, jumlah pegawai, jumlah jenis pelayanan yang dilaksanakan, sumber daya yang dibutuhkan, tugas pokok dan fungsi yang dijalankan, sarana dan prasarana, dan lainnya.
 - 2) Faktor eksternal 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/pertanyaan yang dapat membantu mengidentifikasi aspek-aspek lingkungan operasional yang mungkin dapat mempengaruhi SOP :

- 1) Adakah hubungan antara organisasi kita dengan berbagai organisasi terkait? Bagaimanakah bentuk hubungan tersebut? Kepada organisasi mana organisasi kita bertanggungjawab memberikan laporan? Bagaimana organisasi kita mendapatkan sertifikasi? Apakah ada kewajiban di balik itu?, dan sebagainya.
- 2) Adakah hubungan organisasi kita dengan berbagai organisasi sejenis di daerah lain? Bagaimanakah bentuk kerjasama yang dilakukan selama ini? Apa bentuk konkret kerjasama tersebut, penyediaan bantuan sumber daya atau hal lain? Apakah harus diminta secara resmi atau dapat secara langsung diminta di saat melakukan tugas/pekerjaan?
- 3) Ada berapa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi kita? Ada berapa bagian / sub bagian di dalam organisasi? Bagaimana keterkaitan antara satu dengan yang lain dalam rangka menjalankan sebuah tugas / memberikan pelayanan kepada masyarakat?

Hal-hal di atas merupakan contoh dari berbagai bentuk pertanyaan yang mungkin dikembangkan dalam rangka mengetahui lingkungan operasional organisasi. Bentuk-bentuk pertanyaan lain tentunya dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan masing-masing organisasi yang ingin melakukan penilaian kebutuhan untuk mengembangkan SOP.

- b. Kebijakan pemerintah adalah peraturan perundang-undangan yang memberikan pengaruh dalam penyusunan SOP. Peraturan perundang-undangan dimaksud bisa berbentuk undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan presiden, peraturan daerah atau bentuk peraturan lain yang terkait dengan organisasi pemerintah. Dalam prakteknya kebijakan-kebijakan pemerintah akan selalu berubah dan akan mempengaruhi operasionalisasi suatu organisasi. Dalam kaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan, banyak kebijakan yang berkenaan dengan petunjuk teknis. Petunjuk teknis

yang dikeluarkan pemerintah akan memberikan warna pada perumusan SOP suatu organisasi pemerintah.

- c. kebutuhan organisasi dan *stakeholders*. Penilaian kebutuhan juga harus mempertimbangkan kebutuhan organisasi dan kebutuhan *stakeholders*-nya. Penilaian kebutuhan organisasi dan *stakeholders* 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 *stakeholders* yang menginginkan perubahan 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

2. Langkah-langkah penilaian kebutuhan

- a. Menyusun rencana tindak penilaian kebutuhan

Pelaksanaan penilaian kebutuhan yang menyeluruh dapat menjadi sebuah proses yang cukup padat dan memakan waktu yang cukup lama. Oleh karena itu perlu disusun sebuah rencana dan target-target yang jelas, serta pembagian tugas siapa melakukan apa.

Untuk membantu menyusun rencana tindak, dapat digunakan tabel berikut ini :

Tabel 1

Rencana Tindak Tim Penyusunan SOP

Uraian Kegiatan	Output	Penanggung-jawab	Jadwal						

b. Melakukan penilaian kebutuhan

Jika organisasi telah memiliki SOP, dan ingin melakukan penyempurnaan terhadap SOP yang telah ada, maka proses penilaian kebutuhan dapat dimulai dengan mengevaluasi SOP yang sudah ada. Proses evaluasi antara lain akan memberikan informasi mengenai mana SOP yang tidak dapat dilaksanakan atau sudah tidak lagi 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 administrasi pemerintahan pada dasarnya dapat dibagi ke dalam beberapa klasifikasi ruang lingkup, yaitu :

1) Instansional/organisasional

Pada tingkatan instansional SOP dapat dibagi ke dalam dua kelompok jenis tugas, yaitu kelompok lini dan pendukung. SOP juga dapat dikelompokkan atas dasar level unit kerja pada instansi, unit eselon I sampai dengan unit eselon yang paling bawah IV atau V.

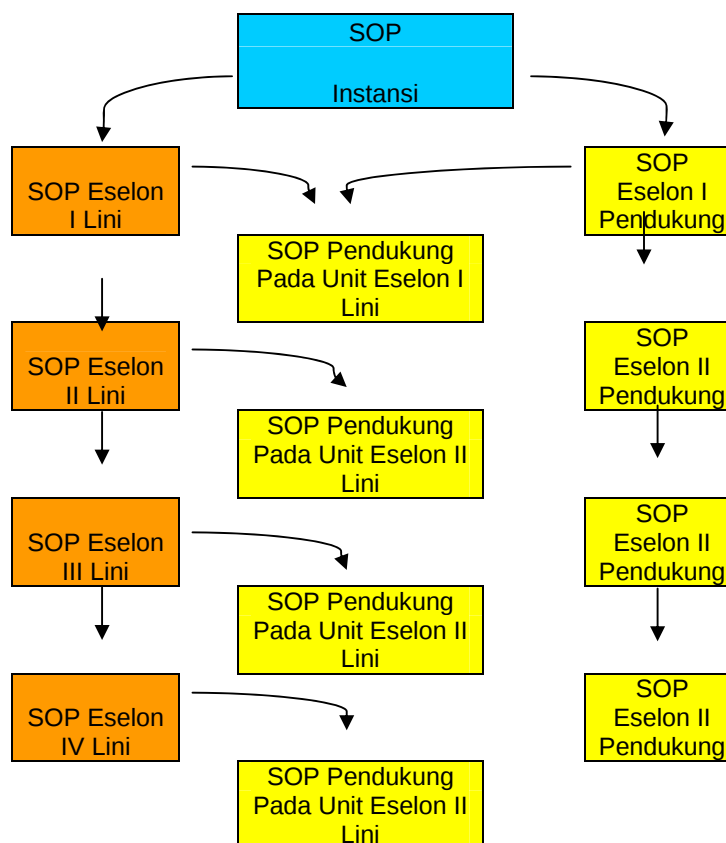
Atas klasifikasi ini, dapat dibuat matriks kebutuhan secara instansional sebagai berikut :

Tabel 2
Identifikasi SOP
Pada Setiap Level Satuan Kerja dan Jenis Tugas

		Jenis Tugas	
		Lini	Pendukung
Level Satuan Kerja	Organisasi		
	Eselon I		
	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 sampai pada level organisasi yang terbawah dan keterkaitannya dengan unit pendukung dapat digambarkan sebagai berikut :



2) Level pemerintahan

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

Untuk membantu melakukan penilaian kebutuhan dapat digunakan tabel sebagai berikut :

Satuan Kerja	Bidang	Prosedur	Penilaian				Prioritas kebutuhan
			Keterkaitan dengan tupoksi	Keterkaitan dengan peraturan perundang-undangan	Keterkaitan dengan <i>stakeholders</i> (masyarakat)	Keterkaitan dengan prosedur lainnya	
1	2	3	4	5	6	7	8

- Kolom 1 : Nama satuan kerja tempat SOP diterapkan
- Kolom 2 : Klasifikasi/pengelompokan SOP pada bidang tugas/prosestertentu (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 terkait, terkait, kurang terkait, tidak terkait)

- c. Membuat sebuah daftar mengenai SOP apa saja yang akan disempurnakan maupun dibuatkan yang baru. Setiap SOP yang masuk ke dalam daftar disertai dengan pertimbangan dampak yang akan terjadi baik secara internal maupun eksternal apabila SOP ini dikembangkan dan dilaksanakan. Informasi ini akan memudahkan bagi pengambil keputusan untuk menetapkan kebutuhan SOP yang akan diterapkan dalam organisasi.

Untuk memudahkan pembuatan daftar, dapat digunakan tabel sebagai berikut :

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

Kolom 1 : Nama satuan kerja tempat SOP akan diterapkan

Kolom 2 : Klasifikasi/pengelompokan SOP pada bidang tugas/proses tertentu (misalnya : perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi, atau kepegawaian, keuangan, pembuatan kebijakan, dan lainnya)

Kolom 3 : Nama prosedur yang akan distandarkan yang menjadi bagian dari bidang klasifikasi/pengelompokannya

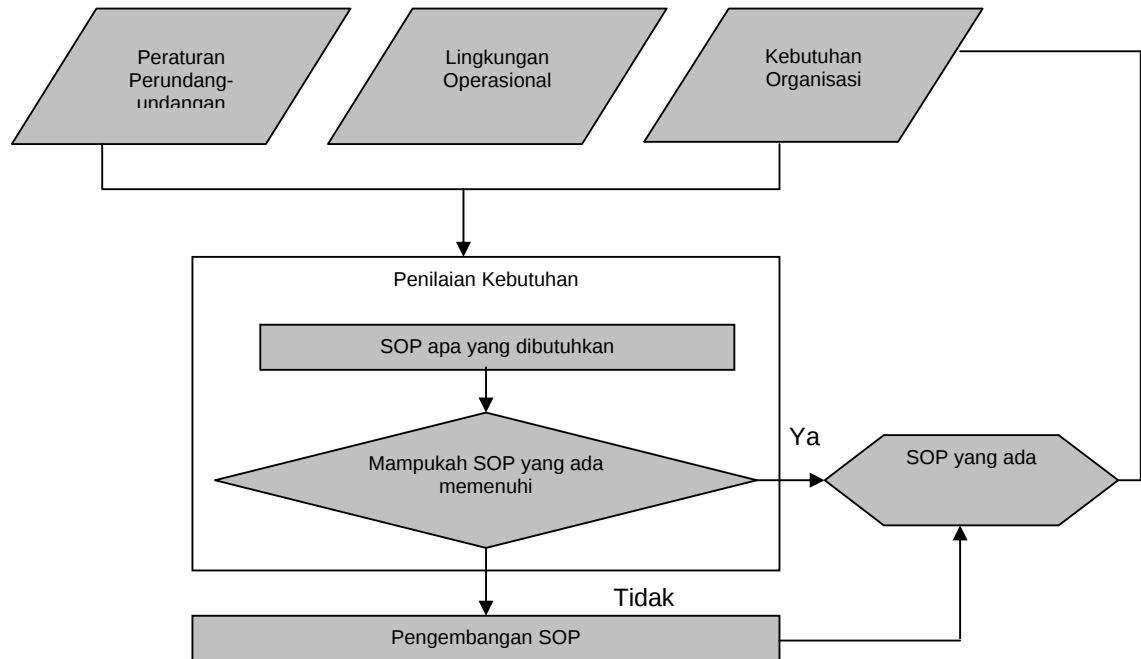
Kolom 4 : Alasan SOP tersebut akan dikembangkan

- d. Membuat dokumen penilaian kebutuhan SOP

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

Model penilaian kebutuhan SOP :



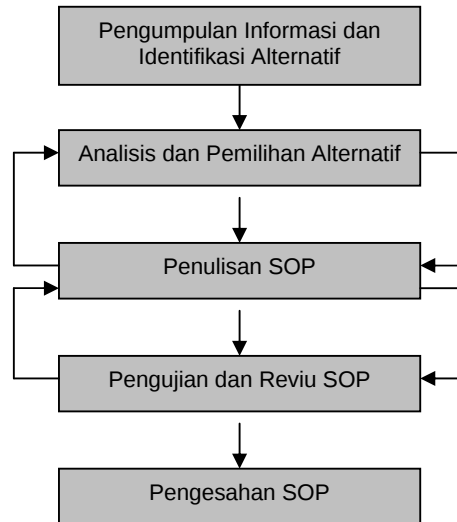
C. Pengembangan SOP

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

Pengembangan SOP meliputi 5 (lima) tahapan proses kegiatan secara berurutan yang dirinci sebagai berikut :

1. pengumpulan informasi dan identifikasi alternatif;
2. analisis dan pemilihan alternatif;
3. penulisan SOP;
4. pengujian dan review SOP;
5. pengesahan SOP

Diagram urutan proses pengembangan dapat digambarkan sebagai berikut :



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

1. Pengumpulan informasi dan identifikasi alternatif SOP

Teknik pengumpulan informasi yang dapat digunakan untuk mengembangkan SOP yaitu :

a. Teknik *brainstorming*

Biasanya dilakukan pada kondisi dimana tim tidak memiliki cukup informasi yang diperlukan dalam pengembangan SOP.

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 akan 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 *focus group discussion*

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

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

Dilakukan jika tim ingin mendapatkan informasi secara mendalam dari seorang *key informant* yaitu orang yang menguasai secara teknis berkaitan dengan prosedur-prosedur yang akan distandarkan. Keberhasilan teknik ini tergantung dari instrumen yang digunakan, pemilihan *key informant* (narasumber) 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...", "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, para pewawancara dalam mengembangkan pertanyaan-pertanyaan varian sangat penting dalam proses wawancara.

d. Teknik *survey*

Dilakukan jika tim ingin memperoleh informasi dari sejumlah besar orang-orang yang terkait dengan pelayanan melalui representasinya yang dipilih secara acak yang 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.

Keberhasilan teknik ini terletak pada instrumen yang akan disebarkan kepada responden, yang biasa disebut kuesioner. Kuesioner harus memenuhi kriteria yang 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 *benchmark*

Dilakukan jika tim memandang bahwa terdapat banyak unit sejenis yang sudah memiliki SOP dapat dijadikan contoh untuk pengembangan SOP. Dari segi waktu, teknik ini akan mempercepat proses perumusan SOP. 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, metode 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

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

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

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

Satuan Kerja					
Bidang	Bidang	Aktivitas	Prsyr/Klkp	Waktu	Output
1	2	3	4	5	6
1	1.1				
	1.2				
2	2.1				
	2.2				

Satuan kerja	: Diisi dengan nama satuan kerja dimana informasi diperoleh dan SOP akan dikembangkan
Kolom 1	: Klasifikasi/pengelompokan SOP pada bidang tugas/proses tertentu (misalnya : perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi, atau kepegawaian, keuangan, pembuatan kebijakan, dan lainnya)
Kolom 2	: Nama prosedur yang di-SOP-kan (misalnya dalam bidang perencanaan, nama prosedur yang akan di-SOP-kan adalah SOP Penyusunan Renstra, dan Penyusunan Rencana Kinerja Tahunan, dan lainnya)
Kolom 3	: Proses sejak dari mulai sampai dihasilkannya sebuah output untuk setiap SOP (misalnya untuk SOP Penyusunan Renstra, aktivitas 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 aktivitas yang dilakukan

2. Analisis dan pemilihan alternatif

Setelah berbagai informasi terkumpul, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis terhadap alternatif-alternatif prosedur yang berhasil diidentifikasi untuk dibuat 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

- Apakah SOP yang telah dirumuskan mudah dan jelas?
- Sejauhmana SOP ini dapat dengan mudah dimengerti oleh pegawai?

b. Efisiensi dan efektivitas

- 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

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

d. Keterukuran

- 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

- 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)
 - Apakah prosedur-prosedur yang distandarkan sudah mempertimbangkan kebutuhan pengguna (*customer's needs*) sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pengguna?
- g. Kepatuhan hukum
 - Apakah prosedur-prosedur yang distandarkan sudah memenuhi ketentuan dan peraturan-peraturan pemerintah yang berlaku?
- h. Kepastian hukum
 - 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 analisa 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

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.

Pada proses penilaian 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, antara lain :

a. Tipe SOP

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

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

b. Format SOP

Format yang digunakan yaitu *simple steps*, *hierarchical steps*, *graphic* dan *flowcharts*.

c. Tingkatan kerincian/detail

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

- 1) Untuk jenis pekerjaan yang prosedur-prosedurnya sering diinterupsi oleh hal-hal yang diluar kendali, sehingga harus diambil keputusan prosedur di luar prosedur yang telah standar, maka diperlukan SOP 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 yang detail.

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

- 1) **Sejauh mana pihak pimpinan organisasi menghendaki tingkat ketelitian SOP yang akan disusun oleh tim pengembangan ?** Arahan pimpinan menjadi kriteria yang penting untuk dijadikan pertimbangan oleh tim pengembangan dalam menentukan tingkat ketelitian SOP.

- 2) **Sejauh mana berbagai peraturan perundang-undangan yang berlaku mengharuskan organisasi untuk menyusun SOP secara mendetail ?** Tingkat ketelitian / kedalaman / detail SOP juga ditentukan oleh kebutuhan terhadap kepatuhan pada peraturan perundang-undangan.
- 3) **Sejauh mana 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.
- 4) **Sejauh mana tahapan prosedur yang distandarkan memiliki arti penting untuk penyelesaian suatu aktivitas ?** Ketersediaan sumber-sumber yang dapat digunakan oleh tim pengembangan akan mempengaruhi ketersediaan informasi yang diperlukan untuk menyusun SOP pada tingkat ketelitian/kedalaman tertentu.
- 5) **Sejauh mana tahapan prosedur yang distandarkan memiliki arti penting untuk penyelesaian suatu aktivitas ?** Dengan kriteria ini, tim pengembangan SOP dapat menentukan tahapan prosedur mana saja yang dapat dibuatkan SOP-nya.
- 6) **Sejauh mana setiap tahapan prosedur memiliki sub tahapan lain yang perlu pula dijabarkan ?** Dalam prakteknya, setiap tahapan yang akan disusun SOP-nya, akan mengandung sub tahapan lain yang kepentingannya untuk dicantumkan dalam SOP perlu diputuskan oleh tim pengembang.
- 7) **Sejauh mana setiap sub tahapan memiliki arti penting untuk penyelesaian suatu aktivitas ?** Untuk memutuskan apakah sebuah sub tahapan akan dibuatkan SOP-nya, maka perlu terlebih dahulu dilihat sejauhmana sebuah sub tahapan akan memiliki arti penting dalam memberikan kejelasan implementasi SOP. Makin jelas penguraian setiap tahapan

kedalam sub-sub tahapan akan semakin teliti SOP yang dibuat oleh tim.

8) Sejauh mana 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 juga ditentukan oleh banyaknya jumlah proses pengambilan keputusan.

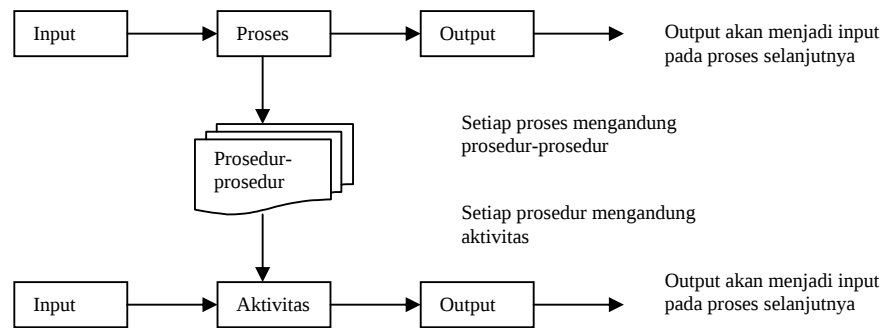
9) Siapa yang menjadi pengguna ? Tim pengembangan SOP juga harus memperhatikan siapa yang akan menjadi target pengguna SOP. Pada tingkatan sangat teknis, dimana keterampilan dan kemampuan pegawai sangat fungsional sesuai dengan prosedur yang akan dijalankannya, SOP dapat didesain sesuai dengan kebutuhan mereka. SOP 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 dibuat lebih terbuka dan semakin tinggi tingkatannya semakin banyak prosedur yang memerlukan pengambilan keputusan.

d. Prinsip-prinsip penyusunan SOP

SOP harus dirumuskan dengan memenuhi prinsip-prinsip sebagaimana diuraikan pada bab sebelumnya.

e. Pemilahan proses

Untuk memudahkan penulisan SOP, terlebih dahulu dipisahkan antara proses, prosedur dan aktivitas. Administrasi mencakup 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 akan menjadi input dari proses lain. Sebuah prosedur 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.



f. Muatan SOP

Muatan suatu SOP meliputi : langkah-langkah kegiatan pelaksanaan dari sebuah prosedur yang distandarkan, yang dilengkapi dengan keterkaitannya dengan SOP 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

Dokumen SOP merupakan dokumen yang berisi prosedur-prosedur yang distandarkan yang secara keseluruhan prosedur-prosedur tersebut membentuk satu kesatuan proses. Adapun informasi yang dimuat dalam dokumen SOP antara lain adalah sebagai berikut :

1) Halaman Judul (cover)

Halaman pertama ini berisi informasi mengenai :

- judul SOP;
- Instansi/Satuan Kerja;
- tahun pembuatan; dan
- informasi lain yang diperlukan.

2) Keputusan Pimpinan Unit Kerja

Karena dokumen SOP 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.

3) **Daftar Isi Dokumen SOP**

Daftar isi dibutuhkan untuk membantu mempercepat pencarian informasi dan menulis perubahan/revisi yang dibuat untuk bagian tertentu dari SOP terkait.

4) **Penjelasan Singkat Penggunaan**

Sebagai sebuah dokumen yang menjadi manual, maka dokumen SOP hendaknya memuat penjelasan bagaimana membaca dan menggunakan dokumen tersebut. Isi dari bagian ini antara lain mencakup : **Ruang Lingkup**, menjelaskan tujuan prosedur dibuat dan kebutuhan organisasi; **Ringkasan**, memuat ringkasan singkat mengenai prosedur yang dibuat; dan **Definisi/Pengertian-pengertian Umum**, memuat beberapa definisi yang terkait dengan prosedur yang distandarkan.

5) **Standard Operating Procedures**

Bagian ini adalah bagian inti dari dokumen SOP. Untuk memudahkan implementasinya, sebaiknya SOP dibagi ke dalam klasifikasi tertentu, sesuai dengan kebutuhan unit kerja.

Setiap SOP, harus dilengkapi dengan beberapa hal sebagai berikut :

- a) **nama SOP**, nama prosedur yang di-SOP-kan;
- b) **satuan Kerja/unit kerja**;
- c) **nomor dokumen**, nomor prosedur yang di-SOP-kan;
- d) **tanggal pembuatan**, tanggal pertama kali SOP ini dibuat;
- e) **tanggal revisi**, tanggal SOP revisi;
- f) **tanggal efektif**, tanggal mulai diberlakukan;
- g) **pengesahan oleh pejabat yang berkompeten**;
- h) **dasar hukum**, peraturan perundang-undangan yang mendasari prosedur;
- i) **keterkaitan**, memberikan penjelasan keterkaitan prosedur yang distandarkan dengan prosedur lain yang distandarkan;
- j) **peringatan**, memberikan penjelasan mengenai kemungkinan-kemungkinan yang terjadi ketika prosedur dilaksanakan (atau tidak dilaksanakan). Peringatan memberikan indikasi berbagai

permasalahan yang mungkin muncul dan berada diluar kendali pelaksana ketika prosedur dilaksanakan, dan berbagai dampak yang ditimbulkan. Dalam hal ini dijelaskan pula bagaimana cara mengatasinya;

- k) **kualifikasi personel**, memberikan penjelasan mengenai kualifikasi pegawai yang dibutuhkan dalam melaksanakan perannya pada prosedur yang distandarkan;
- l) **peralatan dan perlengkapan**, memberikan penjelasan mengenai daftar peralatan dan perlengkapan yang dibutuhkan;
- m) **uraian SOP**, dijelaskan langkah-langkah kegiatan secara terinci dan sistematis dari prosedur yang distandarkan. Agar SOP ini terkait dengan kinerja, maka setiap aktivitas hendaknya mengindikasikan 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; dan
- n) **pencatatan**, memuat berbagai hal yang perlu ditata dan dicatat oleh setiap pegawai yang berperan dalam pelaksanaan prosedur yang telah distandarkan. Dalam kaitan ini, perlu dibuat formulir-formulir tertentu yang akan diisi oleh setiap pegawai yang terlibat dalam proses (misalnya formulir yang menunjukkan perjalanan sebuah proses pengolahan dokumen pelayanan perijinan. Atas dasar ini, akan diketahui apakah prosedur sudah sesuai dengan mutu baku yang ditetapkan dalam SOP). Setiap pegawai 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".

4. Pengujian dan review SOP

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

Proses pengujian dan review 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.

Langkah-langkah pengujian dan review dilakukan sebagai berikut :

- a. sebelum dilakukan pengujian, hasil penulisan SOP dikirimkan kepada pihak-pihak yang secara langsung terlibat dalam prosedur dimaksud, untuk memperoleh masukan-masukan. Masukan-masukan ini sangat penting mengingat bahwa mereka adalah pengguna utama. Namun demikian, tim pun harus pula mampu menterjemahkan apa yang diinginkan oleh pihak pimpinan puncak, yang pada umumnya menghendaki adanya efektivitas dan efisiensi prosedur;
- b. selanjutnya dilakukan simulasi-simulasi untuk melihat sejauhmana SOP yang telah dirumuskan akan dapat berjalan sesuai dengan kondisi senyatanya. Dari simulasi ini akan diketahui berbagai kelemahan pada prosedur-prosedur tertentu sehingga prosedur-prosedur yang telah dirumuskan perlu disempurnakan, atau kekuranglengkapan prosedur sehingga prosedur yang telah dirumuskan perlu ditambah dengan prosedur-prosedur baru. Jika hal kedua yang perlu dilakukan, maka proses akan kembali pada tahapan pengumpulan informasi;
- c. proses simulasi akan menghasilkan berbagai masukan yang harus ditindaklanjuti oleh tim pengembangan. Pada proses selanjutnya setelah simulasi, tim melakukan penyempurnaan rumusan SOP atas dasar hasil temuan pada saat simulasi, atau tim melakukan penyusunan SOP baru yang dipandang perlu ditambahkan. Jika dipandang bahwa SOP yang telah disempurnakan siap untuk diujicobakan maka selanjutnya harus dilakukan persiapan-persiapan untuk melakukan uji coba;

- d. SOP yang telah dirumuskan disamping membakukan prosedur-prosedur yang telah berjalan, dapat juga menyederhanakan prosedur-prosedur yang sudah ada atau menemukan prosedur-prosedur baru yang lebih cepat, efisien dan efektif. Dalam kaitan ini, maka sebelum dilakukan uji coba, berbagai kondisi yang diperlukan ketika dilakukan uji coba harus dipersiapkan terlebih dahulu. Misalkan setting ruangan, sarana dan prasarana yang diperlukan, siapa yang diberi tugas untuk melaksanakan proses-proses tertentu dan, pendistribusian tugas-tugas berdasarkan beban kerja yang dapat ditangani oleh setiap individu yang menangani tugas, dan lain-lain. Setelah seluruh persiapan dilakukan, maka tahapan selanjutnya adalah pelaksanaan uji coba;
- e. pelaksanaan uji coba dalam praktek penyelenggaraan prosedur-prosedur organisasi, sebenarnya memiliki tujuan yang sama ketika dilakukan simulasi, yaitu untuk melihat sampai sejauhmana tingkat kemudahan, kesesuaian dan ketepatan SOP dalam pelaksanaannya. Dari pengujian akan diperoleh berbagai temuan-temuan yang lebih nyata sesuai dengan keinginan pelaksanaannya baik berkaitan dengan kesalahan hasil perumusan sehingga rumusan SOP perlu diperbaiki/disempurnakan, atau masukan berkaitan dengan perlunya penambahan prosedur-prosedur yang perlu distandarkan, ataupun penambahan-penambahan sub tahapan untuk lebih memperjelas SOP; dan
- f. proses selanjutnya adalah review. Review dilakukan untuk mengevaluasi hasil uji coba, sehingga akhirnya tim pengembangan SOP dapat menghasilkan SOP yang benar-benar valid dan reliabel. Valid artinya bahwa SOP menjadi instrumen yang benar-benar dibutuhkan secara tepat oleh pengguna dalam penyelenggaraan prosedur-prosedur dalam organisasi. Sedangkan reliabel memiliki arti bahwa SOP yang dirumuskan akan bersifat konsisten selama tidak terjadi perubahan-perubahan pada lingkungan organisasi yang mengharuskan organisasi merumuskan ulang SOP-nya.

5. Pengesahan SOP

Proses pengesahan merupakan tindakan pengambilan keputusan oleh pimpinan puncak. Proses pengesahan akan meliputi penelitian ulang oleh pimpinan puncak terhadap prosedur yang distandarkan. 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

Penerapan SOP dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi atau unit kerja merupakan tahapan-tahapan sistematis, dimulai dari langkah memperkenalkan pengintegrasian SOP dalam pelaksanaan prosedur organisasi atau unit kerja.

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

- 1) Setiap pelaksana mengetahui SOP yang baru/diubah dan mengetahui alasan perubahannya.
- 2) Salinan/copy SOP disebarluaskan sesuai kebutuhan dan siap diakses oleh semua pengguna yang potensial.
- 3) Setiap pelaksana mengetahui perannya dalam SOP dan dapat menggunakan semua pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki untuk menerapkan SOP secara aman dan efektif (termasuk pemahaman akan akibat yang akan terjadi bila gagal dalam melaksanakan SOP).

- 4) Terdapat sebuah mekanisme untuk memonitor/memantau kinerja, mengidentifikasi masalah-masalah yang mungkin muncul, dan menyediakan dukungan dalam proses penerapan SOP.

Keberhasilan pelaksanaan penerapan bergantung pada keberhasilan proses simulasi dan pengujian pada tahapan pengembangan SOP. Artinya keberhasilan pada tahapan tersebut juga akan menjamin keberhasilan pada praktek senyatanya. Dalam praktek senyatanya, pelaksanaan penerapan SOP sangat tergantung kepada berbagai faktor yang meliputi seberapa jauh bentuk pengembangan/perubahan SOP yang terjadi, ukuran dan sumber daya 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 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.

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

Strategi penerapan SOP meliputi langkah-langkah :

1. Perencanaan penerapan SOP

Pengembangan atau perubahan SOP harus disertai sebuah rencana penerapan dalam organisasi. Rencana penerapan akan memberikan kesempatan kepada setiap anggota organisasi atau unit kerja yang

terkait guna mempelajari dan memahami semua tugas, arahan, dan jadwal, serta kebutuhan sumber daya yang terkait.

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

- Berapa banyak SOP yang perlu diterapkan ? atau seberapa besar perubahan yang terjadi terhadap SOP yang telah ada selama ini ?
- Apa saja yang dapat menjadi konsekuensi/akibat bila SOP ini tidak dapat diterapkan secara cepat dan efektif ? dampak yang diakibatkan bila SOP tidak diimplementasikan secara cepat dan dampak yang diakibatkan bila SOP diimplementasikan secara cepat? Bagaimana pula dampaknya jika diterapkan secara serentak (perubahan total) ?
- Siapa yang menjadi target penerapan ?
- Informasi-informasi apa yang akan disampaikan kepada target penerapan SOP ?
- Cara apa yang efektif dilakukan dalam menyebarluaskan informasi mengenai SOP/perubahan SOP dalam organisasi ?
- Apakah diperlukan pelatihan untuk memastikan bahwa pegawai akan memiliki kompetensi yang diperlukan dalam penerapan SOP yang baru ini ?
- Sejauh mana dibutuhkan pegawai baru dalam proses penerapan SOP ?
- Bagaimana caranya memantau dan meningkatkan kinerja organisasi?
- Apakah SOP akan lebih efektif diterapkan bila menggunakan perubahan secara terbuka dan sekaligus atau menggunakan perubahan secara bertahap dalam satu periode tertentu ?

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 yang dikembangkan itu sendiri serta kemampuan organisasi dalam melaksanakannya.

Agar tidak menimbulkan gejala resistensi yang cukup besar dalam organisasi dikarenakan berbagai perubahan yang timbul dalam pengembangan perubahan SOP 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 dengan penerapannya dan kedua, kemungkinan terjadi kesalahan persepsi dapat diminimalkan. Perencanaan akan sangat bermanfaat jika dibuat sangat rinci, sehingga menjadi panduan dalam penerapannya.

2. Pemberitahuan atau penyebaran informasi terhadap perubahan SOP kepada semua pelaksana organisasi atau unit kerja agar sadar akan adanya perubahan prosedur

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 massa 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 memiliki implikasi 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 yang memberikan pengaruh terhadap prosedur-prosedur pelayanan kepada instansi tersebut. Surat tersebut paling tidak menggambarkan maksud dan tujuan perubahan dalam organisasi, SOP yang telah dibuat/diubah, pelaksana atau bagian yang terkena perubahan, rencana dan jadwal penerapan, dan orang yang dapat dihubungi bila ada pertanyaan mengenai SOP tersebut. Dan yang paling utama adalah surat itu menegaskan tanggal efektif pelaksanaan SOP, memastikan bahwa ada cukup waktu setelah pemberitahuan formal untuk melaksanakan semua tahapan penerapan dan untuk semua pelaksana menyesuaikan diri secukupnya dengan semua bentuk perubahan yang akan terjadi.

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

3. Distribusi dan aksesibilitas dari perubahan prosedur dan dipastikan dipahami dan dimiliki salinannya oleh semua pelaksana organisasi atau unit kerja

Jika pelaksana tidak memiliki akses terhadap SOP yang baru dikembangkan, maka SOP tidak dapat diterapkan dengan baik, sehingga mereka tidak dapat dianggap bertanggungjawab jika terdapat kesalahan prosedur. SOP senantiasa harus dapat diakses.

Ukuran, letak geografis, sumber daya, dan keinginan organisasi sangat mempengaruhi metode pendistribusian SOP. 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.

4. Pelatihan pemahaman SOP

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

Pelatihan SOP harus dirancang dalam program yang menerapkan prinsip-prinsip pendidikan orang dewasa, dan dengan mempertimbangkan komponen motivasi, alih informasi, kesempatan untuk melatih ketrampilan baru dan peningkatan kemampuan.

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

a. penilaian kebutuhan pelatihan

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

- 1) materi-materi yang akan diberikan dalam setiap pelatihan-pelatihan yang akan diberikan;
- 2) siapa peserta yang akan mengikuti setiap pelatihan;
- 3) siapa yang paling tepat untuk memberikan materi-materi pelatihan;
- 4) metode pelatihan apa yang paling tepat untuk diberikan;
- 5) frekuensi pelatihan-pelatihan yang akan diberikan;

6) waktu yang akan diperlukan untuk setiap pelatihan.

b. materi pelatihan

Pelatihan harus dapat memperjelas isi dan tujuan SOP yang dikembangkan. Isi teknis pelatihan akan bervariasi sesuai dengan kebutuhan SOP dan tugas masing-masing pelaksana. Pengajaran harus mampu menjelaskan tujuan dan latar belakang pengembangan SOP tersebut. Para peserta diharapkan tidak hanya mampu bekerja sesuai SOP namun juga mampu memahami mengapa SOP itu dikembangkan.

Perlu diingat bahwa SOP adalah pedoman organisasi dalam melaksanakan tugas dengan keterampilan-keterampilan khusus yang juga berkaitan dengan teori. Materi-materi pelatihan yang diberikan dari setiap pelatihan yang diidentifikasi tergantung pada hasil evaluasi terhadap pelaksana. Jika pemahaman para pelaksana tidak terlalu jauh dengan kompetensi yang diperlukan dalam menjalankan SOP, maka materi-materi pelatihan pun tentunya hanya meliputi sedikit aspek-aspek yang belum dikuasai oleh para pelaksana, dan sebaliknya.

Jika SOP merupakan bentuk penyempurnaan dari SOP 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 yang akan diterapkan merupakan SOP yang baru, maka materi yang diberikan akan meliputi banyak aspek yang mungkin diberikan dalam waktu yang lebih panjang.

c. pemilihan peserta pelatihan

Penentuan siapa yang akan dilatih tergantung dengan bentuk dan ruang lingkup SOP itu sendiri. Tentunya pelaksana yang terkait dengan perubahan/pembentukan SOP baru akan menjadi peserta pelatihan. Namun hal-hal lain yang perlu dipertimbangkan antara lain adalah tingkat tanggung jawab pelaksana dalam organisasi dengan SOP yang baru. Kemudian tingkat kebutuhan pelaksana itu sendiri terhadap SOP 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.

d. pemilihan instruktur

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

e. metode pelatihan

Hal lain yang perlu dipertimbangkan adalah metode pelatihan SOP. 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 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 sumber daya yang ada.

f. kompetensi yang diharapkan

SOP adalah perangkat vital pelaksanaan kegiatan organisasi. Untuk itu organisasi harus memastikan bahwa semua pelaksana memahami secara menyeluruh SOP yang menjadi bagian dari tanggungjawabnya dan mampu melaksanakan manakala ditugaskan. Ada berbagai cara untuk memastikan kompetensi/kemampuan peserta setelah mengikuti pelatihan yaitu

melalui peragaan keterampilan dan tanya jawab antara pelatih dan peserta pelatihan dan untuk beberapa hal dapat dilakukan mekanisme ujian atau evaluasi kinerja secara formal. Cara yang dipilih harus sesuai dengan tujuan dan persyaratan masing-masing SOP yang dikembangkan.

g. penjadwalan dan pengadministrasian pelatihan

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 :

- 1) Materi pelatihan apa sajakah yang diperlukan?
- 2) Siapa yang bertanggungjawab mempersiapkannya?
- 3) Kualifikasi apa yang dibutuhkan untuk para instruktur? Siapa saja yang telah memiliki kualifikasi ini? Siapa saja yang siap menjadi instruktur?
- 4) Fasilitas, alat dan kebutuhan apa saja yang diperlukan?
Apakah tersedia dalam organisasi? Dapatkah juga disediakan oleh pihak lain di luar?
- 5) Berapa lama waktu yang diperlukan untuk pelatihan pemula?
Berapa waktu untuk pelatihan penyegaran ?
- 6) Dapatkah pelatihan yang dimaksud diintegrasikan ke dalam pelatihan lain atau bahkan dalam kegiatan organisasi sehari-hari?
- 7) Bentuk pendokumentasian apa yang dibutuhkan? Bentuk pelaporan apa yang harus dilakukan?

5. Supervisi

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

Tim yang dibentuk sebaiknya merupakan tim yang terlibat sejak awal, karena pengetahuan yang mereka miliki mengenai SOP 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, maka tim supervisi pada tingkatan lebih atas dapat dipanggil untuk memberikan supervisinya.

E. Monitoring dan Evaluasi

Pelaksanaan penerapan SOP harus secara terus menerus dipantau sehingga proses penerapannya dapat berjalan dengan baik dan optimal. Masukan dari kegiatan monitoring digunakan sebagai bahan material dalam evaluasi dan digunakan untuk penyempurnaan SOP.

Agar monitoring dan evaluasi dapat berjalan dengan baik, maka perlu dibentuk tim monitoring dan evaluasi. Tim akan dapat bekerja secara efektif bila dipilih dari anggota tim yang sebelumnya terlibat dalam tim pengembangan SOP 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 pada proses penyelenggaraan organisasi khususnya yang berkaitan dengan unit kerjanya sebagai bagian dari proses secara keseluruhan dari organisasi.

1. Monitoring

Monitoring harus diarahkan untuk membandingkan dan memastikan kinerja pelaksana sesuai dengan maksud dan tujuan yang tercantum dalam SOP yang baru, mengidentifikasi permasalahan yang mungkin timbul dan menentukan cara untuk meningkatkan hasil penerapan atau menyediakan dukungan tambahan untuk semua pelaksana.

Salah satu kunci keberhasilan penerapan SOP adalah memonitor sampai sejauh mana setiap pelaksana menguasai SOP yang telah ditetapkan. Tujuannya adalah agar setiap pelaksana dapat bertanggungjawab atas kinerja pelaksanaan tugasnya yang

dilaksanakan dengan SOP yang berlaku. Yang perlu ditekankan adalah bahwa SOP yang diterapkan merupakan upaya organisasi secara keseluruhan untuk lebih berkinerja/akuntabel.

Monitoring kinerja 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, peranan masing-masing supervisor dan pelaksana, persyaratan dan kebutuhan pencatatan dan pelaporan, dan proses perbaikan kekurangan/kesalahan dalam penerapan SOP serta siapa yang akan melakukan monitoring.

Metode monitoring berkaitan dengan instrument yang digunakan. SOP 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, indikator-indikator serta target kinerja pelaksana telah juga diidentifikasi sehingga pada waktu penerapan SOP dapat dilihat terjadinya peningkatan/penurunan kinerja. Jika pendekatan ini dikaitkan dengan pengembangan dan penerapan SOP, maka akan memberikan objektivitas yang jelas pada waktu penganalisaannya. Atas dasar ini, dapat ditentukan instrumen monitoring kinerja untuk penerapan SOP baru. Hal yang dilihat adalah sejauhmana SOP 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.

Monitoring harus disertai sistem pengukuran kinerja yang jelas.

Metode yang dapat digunakan dalam monitoring :

- observasi supervisor; metode ini menggunakan supervisor di setiap unit kerja sebagai *observer* yang memantau jalannya penerapan SOP.
- *interview* dengan pelaksana.
- *interview* dengan pelanggan / anggota masyarakat; 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.

- pertemuan dan diskusi kelompok kerja; pertemuan ini 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.
- pengarahan dalam pelaksanaan untuk menjamin agar proses berjalan sesuai dengan prosedur yang telah dibakukan.

Yang perlu dicatat oleh supervisor adalah :

- sejauhmana setiap tahapan yang diuraikan dalam SOP yang dapat berjalan sesuai dengan prakteknya.
- Jika tidak dapat berjalan sebagaimana telah dirumuskan, hal-hal apa yang menghambat, atau menjadi masalah. Apakah masalah terletak pada rumusan SOP, atau masalah pada penguasaan para pelaksana terhadap SOP, atau masalah terletak pada aspek kondisi yang kurang memenuhi seperti sarana dan prasarana yang kurang mendukung atau masalah lainnya.
- Jika penerapan SOP dapat berjalan, apakah setiap tahapan dapat berjalan sesuai dengan jadwal, waktu perkiraan dan menghasilkan output yang telah ditargetkan.
- Tindakan-tindakan apa yang diambil oleh para pelaksana untuk mengatasi berbagai permasalahan yang terjadi agar proses tetap dapat berjalan ?

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

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.					

cara pengisian :

Kolom 1 : diisi dengan nomor urut

Kolom 2 : diisi SOP yang dimonitor proses penerapannya

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

Jika ternyata hasil penilaian menunjukkan bahwa penerapan SOP tidak dapat berjalan dengan baik, maka diberikan tanda "x" pada kotak dengan label "Tidak berjalan dengan baik"

Kolom 4 : diisi dengan catatan hasil penilaian, terutama untuk hasil penilaian "Tidak berjalan dengan baik". Catatan antara lain adalah : alasan mengapa prosedur tidak dapat berjalan dengan baik, hal-hal mana yang dianggap tidak berjalan dengan baik, apa kemungkinan penyebab

Kolom 5 : diisi dengan tindakan-tindakan yang harus diambil agar SOP dapat diterapkan dengan baik, misalnya : perlu adanya penyempurnaan, pelatihan bagi pegawai, perbaikan sarana yang tidak memadai, dan sebagainya

Kolom 6 : diisi dengan paraf petugas yang melakukan penilaian

2. Evaluasi

SOP secara substansial akan membantu organisasi menjadi lebih produktif. Dengan adanya SOP ini, maka organisasi telah melakukan sebuah komitmen jangka panjang dalam rangka membangun sebuah organisasi menjadi lebih efektif dan kohesif. Tidak selamanya sebuah SOP berlaku secara permanent, karena perubahan lingkungan organisasi selalu membawa pengaruh pada SOP yang telah ada. Oleh karena itulah SOP perlu secara terus menerus dievaluasi agar prosedur-prosedur dalam organisasi selalu merujuk pada akuntabilitas dan kinerja yang baik.

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

Evaluasi, sebagai langkah tindak lanjut dari tahapan monitoring, dapat meliputi substansi SOP itu sendiri atau berkaitan dengan proses penerapannya. Dari sisi substansi, evaluasi dilakukan dengan mengacu pada pertanyaan-pertanyaan antara lain sebagai berikut :

- Sejauh mana SOP yang diterapkan dapat mendorong peningkatan kinerja individual, unit kerja dan organisasi secara keseluruhan?
Pertanyaan ini merupakan pertanyaan inti dari evaluasi.
- Sejauh mana SOP yang diterapkan mampu dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh para pelaksana? Hal yang paling mudah dilihat dari penerapan SOP dapat dengan mudah dipahami dan diterapkan secara benar oleh setiap individu dalam organisasi yang ditugasi untuk melaksanakan prosedur yang tertuang dalam SOP.
- Sejauh mana setiap orang yang ditugasi melaksanakan prosedur tertentu sudah mampu melaksanakannya dengan baik?
Jika SOP 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.
- Sejauh mana diperlukan penyempurnaan-penyempurnaan terhadap SOP yang telah diterapkan atau bahkan sejauhmana diperlukan SOP yang baru?

Dari tahapan monitoring sebenarnya dapat dilihat masukan-masukan mengenai tahapan mana yang dipandang menghambat, kurang tepat atau perlu dibuat SOP yang baru.

- Sejauh mana SOP yang diterapkan mampu mengatasi berbagai masalah yang akan dipecahkan melalui penerapan SOP?

Secara khusus SOP juga didesain untuk memecahkan masalah prosedural yang menghambat proses organisasi.

- Sejauh mana SOP 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.

- Sejauh mana SOP 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.

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

Cara pengisian :

Kolom 1 : diisi dengan nomor urut

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

Kolom 3 s/d seterusnya jika masih ada SOP yang akan dievaluasi : setiap SOP selalu diberi nomor kode, nomor ini akan lebih mudah untuk merepresentasi SOP. Setiap SOP yang dievaluasi dicantumkan nomornya pada kolomnya masing-masing.

Pada setiap sel sesuai dengan kriteria penilaiannya, SOP dinilai dengan memberikan tanda "x" jika hasil penerapannya ternyata tidak sesuai dengan pernyataan, dan tanda "√" jika sesuai dengan pernyataan.

Dari sisi penerapan, pertanyaan-pertanyaan evaluasi antara lain sebagai berikut :

- Sejauh mana strategi penerapan yang telah dilakukan berhasil mendorong penerapan SOP yang benar?

Proses penerapan yang benar, melalui perencanaan yang sistematis, pemberian pelatihan-pelatihan, pemberitahuan serta pembukaan akses yang luas, akan meningkatkan tingkat keberhasilan penerapan.

- Sejauh mana tingkat penerimaan para pelaksana terhadap SOP yang telah diterapkan?

Sikap keengganan terhadap penerapan SOP akan menghambat proses organisasi secara keseluruhan. Minimnya pemberitahuan, pelatihan dan aksesibilitas terhadap SOP, cenderung akan menimbulkan sikap penolakan terhadap SOP.

- Sejauh mana 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 dalam prakteknya.

- Sejauh mana mekanisme supervisi mampu berjalan dengan baik?

Supervisi memegang peranan penting dalam penerapan SOP. Oleh karena itu, mekanisme supervisi yang baik juga akan mendorong keberhasilan penerapan SOP.

- Sejauh mana 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 metode pelatihannya, siapa instruktur nya serta evaluasi setelah mengikuti pelatihan.

- Sejauh mana resiko-resiko akibat perubahan SOP dapat ditangani secara baik?

Perubahan SOP pada tahap awal penerapannya selalu memberikan dampak terhadap proses pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Oleh karena itu, perlu pula dilihat sampai sejauhmana dampak

tersebut mempengaruhi kinerja organisasi dan bagaimana antisipasinya.

Penyusunan SOP dalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat wajib menerapkan prinsip dan standar pelayanan.

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

Dalam penyusunan SOP wajib menerapkan prinsip-prinsip pelayanan :

1. Kesederhanaan, yaitu tidak berbelit-belit, mudah dipahami pelanggan dan mudah dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan.
2. Kejelasan, meliputi kejelasan persyaratan teknis dan administrative, kejelasan unit kerja dan pejabat yang berwenang bertanggungjawab untuk memberikan pelayanan atau penyelesaian keluhan dan sengketa pelayanan, serta kejelasan besarnya biaya dan tata cara pembayaran.
3. Kepastian waktu meliputi batasan waktu pelayanan yang pasti, jaminan waktu atas keterlambatan proses pelayanan serta pemberian ganti rugi terhadap keterlambatan waktu dalam proses pelayanan.
4. Akurasi, yaitu produk pelayanan dapat diterima dengan benar, tepat dan sah.

5. Keamanan, dimana setiap proses dan produk pelayanan dapat memberikan rasa aman dan memiliki kepastian hukum.
6. Tanggung jawab, yaitu pimpinan penyelenggaraan pelayanan yang ditunjuk bertanggungjawab atas proses penyelenggaraan pelayanan, penyelesaian keluhan dan sengketa pelayanan.
7. Kelengkapan sarana dan prasarana kerja meliputi ketersediaan gedung, akses jalan, perlengkapan kerja, sarana teknologi komunikasi dan informatika, serta pendukung kerja lainnya secara memadai.
8. Kemudahan akses meliputi tempat, lokasi dan dilengkapi dukungan teknologi telekomunikasi dan informatika.
9. Kedisiplinan, kesopanan dan keramahan pada setiap pelaksana pelayanan dan ditunjukkan dengan sikap disiplin, sopan, santun, ramah dan ikhlas dalam proses pemberian pelayanan.
10. Kenyamanan meliputi lingkungan harus, tertib, teratur, tersedia ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapih, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi fasilitas pendukung pelayanan seperti parkir, toilet, tempat ibadah dan lain-lain.

BAB IV

PENUTUP

Standar Operasional Prosedur sebagai alat penilaian kinerja berorientasi pada penilaian kinerja internal kelembagaan, terutama dalam hal kejelasan proses kerja di lingkungan organisasi termasuk kejelasan unit kerja yang bertanggungjawab, tercapainya kelancaran kegiatan operasional dan terwujudnya koordinasi, fasilitasi dan pengendalian yang meminimalisir tumpang tindih proses kegiatan di lingkungan sub-sub bagian dalam organisasi yang bersangkutan. Standar operasional prosedur berbeda dengan pengendalian program yang lebih diorientasikan pada penilaian pelaksanaan dan pencapaian *outcome* dari suatu program/kegiatan. Namun keduanya saling berkaitan karena SOP merupakan acuan bagi aparat dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya termasuk dalam pelaksanaan kegiatan program.

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

Oleh karena itu, pedoman ini menjadi instrumen yang penting untuk mendorong setiap unit kerja di lingkungan Kementerian Sosial RI dalam memperbaiki proses internal mereka sehingga mereka dapat meningkatkan kualitas pelayanan mereka kepada masyarakat.

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

MENTERI SOSIAL REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

DR. SALIM SEGAF AL JUFRI, MA