BAB 1
Pendahuluan

A. Latar Belakang

Tujuan reformasi birokrasi dalam persepsi umum tidak lain adalah perbaikan kualitas pelayanan publik. Dalam pengertian ini, reformasi birokrasi harus mampu menghasilkan birokrasi yang efektif, efisien dan ekonomis. Secara operasional salah satu upaya untuk mewujudkan birokrasi yang efektif, efisien dan ekonomis tidak lain adalah memperbaiki proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan sehingga lebih mencerminkan birokrasi mampu menjalankan fungsi pemerintahan sesuai dengan kriteria tersebut.

Salah satu aspek penting dalam rangka mewujudkan birokrasi yang memiliki kriteria efektif, efisien dan ekonomis adalah dengan menerapkan *standard operating procedures* (SOP) pada seluruh proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan. Dengan adanya *standard operating procedures*, penyelenggaraan administrasi pemerintahan dapat berjalan dengan pasti, berbagai bentuk penyimpangan dapat dihindari, atau bahkan meskipun terjadi penyimpangan tersebut, maka dapat ditemukan penyebabnya. Dalam kondisi seperti ini sedikit demi sedikit pada gilirannya kualitas pelayanan kepada publik akan menjadi lebih baik.

Dalam kaitan tersebut maka perlu disusun petunjuk teknis penyusunan *standard operating procedures* sebagai panduan bagi instansi pemerintah dalam menyusun *standard operating procedure*-nya masing-masing sebagai bagian dari reformasi birokrasi.

B. Tujuan dan Sasaran

Tujuan dari petunjuk teknis ini adalah untuk memberikan pedoman bagi seluruh instansi pemerintah dalam mengidentifikasi, merumuskan, menyusun, mengembangkan, memonitor serta mengevaluasi standard operating procedures (SOP) administrasi pemerintahan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang dilaksanakannya.

Sasaran yang diharapkan dapat dicapai melalui petunjuk teknis ini adalah:

1. Setiap instansi pemerintah sampai dengan unit yang terkecil memiliki SOP-nya masing-masing.
2. Penyempurnaan proses penyelenggaraan pemerintahan.
3. Ketertlban dalam penyelenggaraan pemerintahan.
4. Peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat,

C. Dasar Hukum

1. Undang-undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Pemerintahan Yang Bersih dan Bebas KKN.
2. Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 68 Tahun 1999 tentang Tata Cara Peran Serta Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Negara.
4. Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2005 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2004-2009.
5. Inpres Nomor 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi
6. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/ M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.
7. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/ 15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi.

BAB 2

Pengertian, Manfaat, Prinsip, Ruang Lingkup serta Siklus Penyusunan Standar Operating Procedure Administrasi Pemerintahan

A. Pengertian-pengertian

1. *Standard Operating Procedures* (SOP) adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan.
2. 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.
3. 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.
4. Administrasi pemerintahan adalah pengelolaan proses pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan yang dijalankan oleh organisasi pemerintah.
5. SOP teknis adalah standar prosedur yang sangat rinci dan bersifat teknis.
6. SOP administratif adalah standar prosedur yang diperuntukkan bagi jenis-jenis pekerjaan yang bersifat administratif.

B. Manfaat

Manfaat Standard Operating Procedures dalam lingkup penyelenggaraan administrasi pemerintahan meliputi 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, sehlngga akan mengurangl 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 bagi 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 prosedural dalam memberikan pelayanan.
15. Membantu memberikan informasi yang diperlukan dalam penyusunan standar pelayanan, sehingga sekaligus dapat memberikan informasi bagi kinerja pelayanan.

C. Prinsip-prinsip

1. Prinsip-prinsip penyusunan SOP

Penyusunan SOP harus memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut:

a. 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.
b. Efisiensi dan efektivitas. Prosedur-prosedur yang distandarkan harus merupakan prosedur yang paling efisien dan efektif dalam proses pelaksanaan tugas.
c. Keselarasan. Prosedur-prosedur yang distandarkan harus selaras dengan prosedur-prosedur standar lain yang terkait.
d. Keterukuran. Output dari prosedur-prosedur yang distandarkan mengandung standar kualitas (mutu) tertentu yang dapat diukur pencapaian

keberhasilannya.

e. Dinamis. Prosedur-prosedur yang distandarkan harus dengan cepat dapat disesuaikan dengan kebutuhan peningkatan kualitas pelayanan yang berkembang dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan.
f. Berorientasi pada pengguna (mereka yang dilayani). Prosedur-prosedur yang distandarkan harus mempertimbangkan kebutuhan pengguna (customer's needs) sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pengguna.
g. Kepatuhan hukum. Prosedur-prosedur yang distandarkan harus memenuhi ketentuan dan peraturan-peraturan pemerintah yang berlaku.
h. Kepastian hukum. Prosedur-prosedur yang distandarkan harus ditetapkan oleh pimpinan sebagai sebuah produk hukum yang ditaati, dilaksanakan dan menjadi instrumen untuk melindungi pegawai dari kemungkinan tuntutan hukum.

2. Prinsip-prinsip pelaksanaan SOP

Pelaksanaan SOP harus memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut:

a. Konsisten. SOP harus dilaksanakan secara konsisten dari waktu ke waktu, oleh siapapun, dan dalam kondisi apapun oleh seluruh jajaran organisasi pemerintahan.
b. Komitmen. SOP harus dilaksanakan dengan komitmen penuh dari seluruh jajaran organisasi, dari level yang paling rendah dan tertinggi.
c. Perbaikan berkelanjutan. Pelaksanaan SOP harus terbuka terhadap penyempurnaan-penyempurnaan untuk memperoleh prosedur yang benar-benar efisien dan efektif.
d. Mengikat. SOP harus mengikat pelaksana dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedur standar yang telah ditetapkan.
e. Seluruh unsur memiliki peran penting. Seluruh pegawai 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.
f. Terdokumentasl dengan balk. Seluruh prosedur yang telah distandarkan harus didokumentasikan dengan baik, sehingga dapat selalu dijadikan referensi bagi setiap mereka yang memerlukan.

D. Ruang Lingkup

SOP melingkup seluruh proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan termasuk pemberian pelayanan baik pelayanan Internal maupun eksternal organisasi pemerintah yang dilaksanakan oleh unit-unit organisasi pemerintahan.

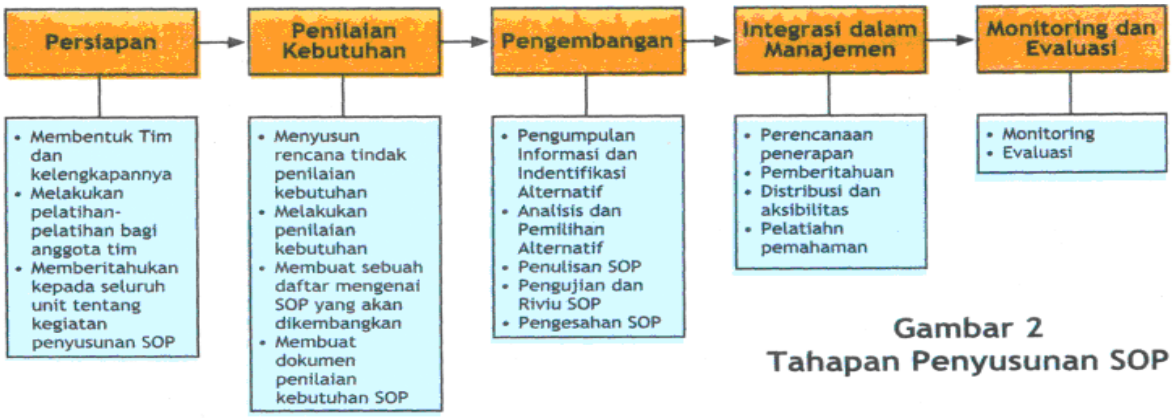
E. Siklus Penyusunan SOP

Penyusunan SOP meliputi siklus sebagai berikut:

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

Gambar 1
Siklus Penyusunan SOP

Secara rinci tahapan penyusunan SOP melalui proses sebagai berikut:



Gambar 2
Tahapan Penyusunan SOP

BAB 3

Jenis, Format dan Dokumen SOP Administrasi Pemerintahan

A. Jenis

SOP dapat dibedakan ke dalam dua jenis, yaitu:

1. SOP Teknis

SOP teknis adalah standar prosedur yang sangat rinci dan bersifat teknis. Setiap prosedur diuraikan dengan sangat teliti sehingga tidak ada kemungkinan-kemungkinan variasi lain.

SOP teknis banyak digunakan pada bidang-bidang antara lain: teknik, seperti: perakitan kendaraan bermotor, pemeliharaan kendaraan, pengoperasian alat-alat, dan lainnya; kesehatan, pengoperasian alat-alat medis, penanganan pasien pada unit gawat darurat, medical check up, dan lain-lain. Dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan, SOP teknis dapat diterapkan pada bidang-bidang antara lain: pemeliharaan sarana dan prasarana, pemeriksaan keuangan (auditing), kearsipan, korespondensi, dokumentasi, pelayanan-pelayanan kepada masyarakat, kepegawaian dan lainnya.

2. SOP Administratif

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

Dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan lingkup makro, SOP administratif dapat digunakan untuk proses-proses perencanaan, pengganggaran, dan lainnya, atau secara garis besar proses-proses dalam siklus penyelenggaraan administrasi pemerintahan.

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

B. Format

Dua faktor yang dapat dijadikan dasar dalam penentuan format penyusunan SOP yang akan dipakai oleh suatu organisasi adalah :

- berapa banyak keputusan yang akan dibuat dalam suatu prosedur, dan
- berapa banyak langkah dan sublangkah yang diperlukan dalam suatu prosedur.

Format terbaik SOP adalah yang dapat memberikan wadah serta dapat menstransmisikan informasi yang dibutuhkan secara tepat dan memfasilitasi implementasi SOP secara konsisten. Format SOP dapat berbentuk:

1. Langkah sederhana (*Simple Steps*)

Simple steps dapat digunakan jika prosedur yang akan disusun hanya memuat sedikit kegiatan dan memerlukan sedikit keputusan. Format SOP ini dapat digunakan dalam situasi dimana hanya ada beberapa orang yang akan melaksanakan prosedur yang telah disusun. Dan biasanya merupakan prosedur rutin. Dalam *simple steps* ini kegiatan yang akan dilaksanakan cenderung sederhana dengan proses yang pendek.

2. Tahapan berurutan (*Hierarchical Steps*)

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

3. Grafik (*Graphic*)

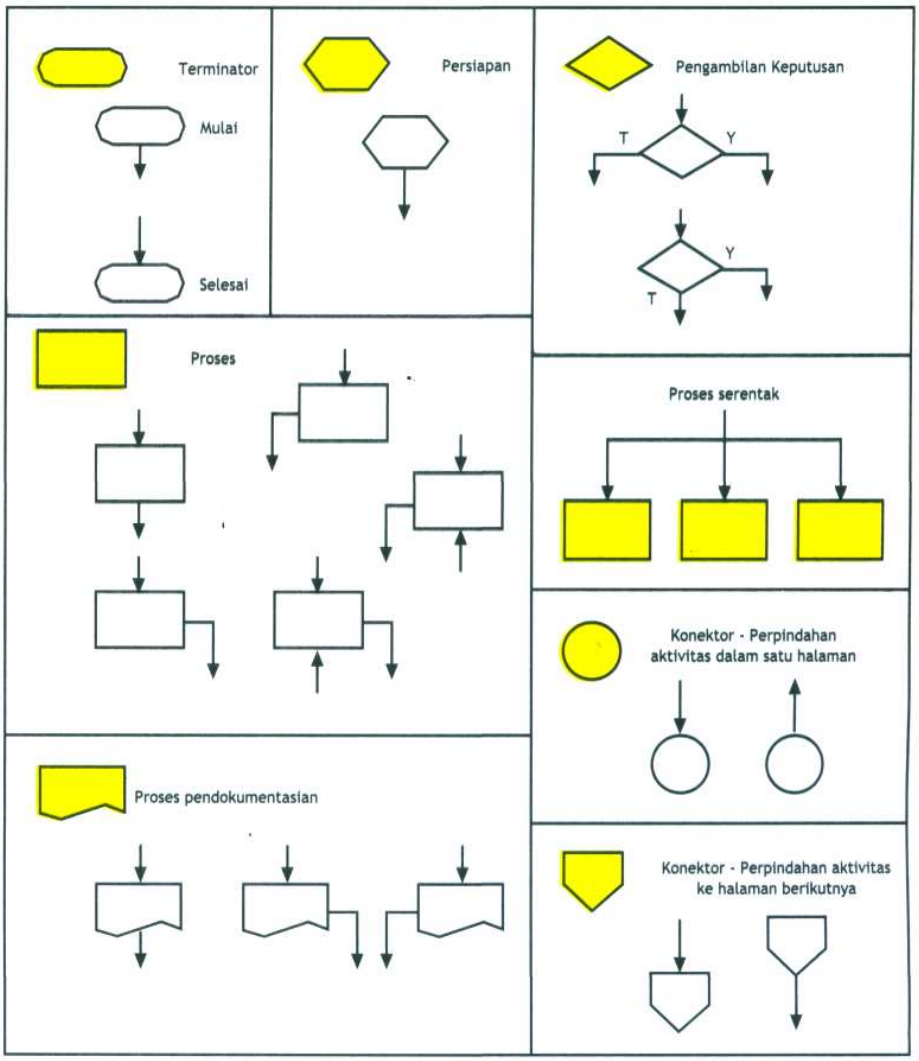
Jika prosedur yang disusun menghendaki kegiatan yang panjang dan spesifik, maka format ini dapat dipakai. Dalam format ini proses yang panjang tersebut dijabarkan ke dalam sub-subproses yang lebih pendek yang hanya berisi beberapa langkah. Hal ini memudahkan bagi pegawai dalam melaksanakan prosedur. Format ini juga bisa digunakan jika dalam menggambarkan prosedur diperlukan adanya suatu foto atau diagram.

4. Diagram Alir (*Flowcharts*)

Flowcharts merupakan format yang biasa digunakan jika dalam SOP tersebut diperlukan pengambilan keputusan yang banyak (kompleks) dan membutuhkan jawaban "ya" atau "tidak" yang akan mempengaruhi sub langkah berikutnya. Format ini juga menyediakan mekanisme yang mudah untuk diikuti dan dilaksanakan oleh para pegawai melalui serangkaian langkah-langkah sebagai

hasil dari keputusan yang telah diambil.

Penggunaan format ini melibatkan beberapa simbul yang umum digunakan dalam menggambarkan proses, Simbul-simbul tersebut antara lain adalah sebagai berikut:



Gambar 3

Simbul-simbul Flowchart

C. 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.
- Informasi lain yang diperlukan.

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

Gambar 4
Contoh Halaman Judul Dokumen SOP

2) Keputusan Pimpinan Kementerian/Lembaga/Pemda

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. Dalam halaman selanjutn'ya setelah halaman judul, disajikan keputusan Pimpinan Kementerian/Lembaga/Pemda tentang penetapan dokumen SOP ini.

3) Daftar isi dokumen SOP

Daftar isi ini dibutuhkan untuk membantu mempercepat pencarian informasi dan menulis perubahan/revisi yang dibuat untuk bagian tertentu dari SOP terkait. (Catatan: Pada umumnya, karena prosedur-prosedur yang di-SOP-kan akan mencakup prosedur dari seluruh unit kerja, maka kemungkinan besar dokumen SOP akan sangat tebal. Oleh karena itu, dokumen ini dapat dibagi ke dalam beberapa bagian, yang masing-masing memiliki daftar isi)

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 instansi.

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 direvisi
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 output-nya. 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.

n) Pencatatan, memuat berbagai hal yang perlu didata 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 formulir ini 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".

Berikut adalah contoh format SOP.

SATKER	Nomor SOP	
	Tanggal Pembuatan	
	Tanggal Revisi	
	Tanggal Efektif	
	Disahkan oleh	
	Nama SOP:	

Dasar Hukum:	Kualifikasi Pelaksana:
1. 2. …	
Keterkaitan:	Peralatan/Perlengkapan:
1. 2. …	1. 2. …
Peringatan:	Pencatatan dan Pendataan:
1. 2. …	

No.	Aktivitas	Pelaksana			Mutu Baku			Keterangan
		Plksn 1	Plksn 2	Plksn 3	Persyrt/Klkpn	Waktu	Output	
1.								
2.								
…								

Gambar 5

Contoh Format SOP

BAB 4

Langkah-langkah Penyusunan SOP Administrasi Pemerintahan

A. Persiapan penyusunan SOP

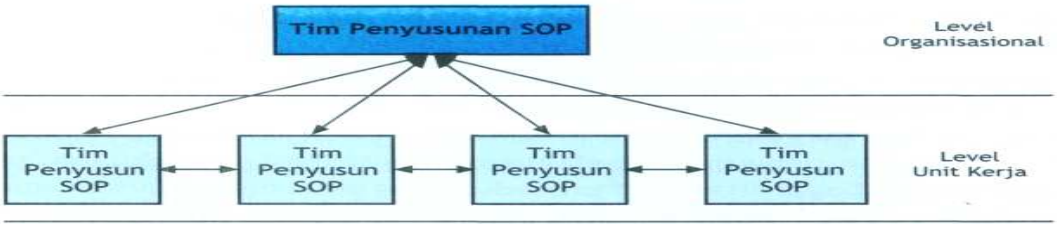
Penyusunan SOP memerlukan adanya komitmen yang kuat dari pihak pimpinan dalam organisasi, Kemauan untuk melakukan perubahan atas prosedur-prosedur yang sudah ada perlu dipertegas oleh pimpinan karena kecenderungan untuk menolak perubahan akan selalu menjadi penghambat atas pembaruan. Karena itu, jika 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.



Gambar 6
Tim Penyusunan SOP

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 (lihat prinsip-prinsip penyusunan SOP).

Beberapa hal berkaitan dengan pembentukan tim:

a. 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.

b. 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.
c. Untuk penyusunan SOP diserahkan pada tim yang dibentuk oleh konsultan yang ditunjuk oleh organisasi untuk menyusun SOP.

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

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

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

Kelengkapan tim meliputi:

a. Pedoman bagi tim dalam melaksanakan tugasnya.

   Agar tim memiliki fokus yang jelas dalam melaksankan tugasnya, perlu

disusun pedoman, yang berisi antara lain:

1) Ketua tim (lingkup organisasi secara keseluruhan)
2) Ketua tim dalam lingkup unit kerja
3) Tim pelaksana
4) Uraian tugas masing-masing
5) Kewenangan tim
6) Mekanisme kerja tim
7) Jadwal
8) Dan lain-lain hal yang relevan bagi tim dalam melaksanakan tugasnya.

b. Memberikan sumber-sumber yang dibutuhkan tim.

Agar tim dapat berkerja dengan baik, maka tim harus diberi fasilitas yang memadai, seperti : pembiayaan, sarana dan prasarana, dan kebutuhan lainnya.

c. Menekankan komitmen pimpinan kepada tim.

Agar tim memiliki komitmen yang kuat untuk melakukan tugasnya, maka pihak pimpinan harus memberikan (menyuntikkan) arahan-arahannya kepada tim agar tim memiliki semangat tinggi dalam melaksanakan tugasnya.

b. 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.

c. 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

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

Bagi organisasi yang sudah memiliki SOP, maka tahapan ini merupakan

tahapan untuk melihat kembali SOP yang sudah dimilikinya dan mengidentifikasi perubahan-perubahan yang diperlukan.

Bagi organisasi yang sama sekali belum memiliki SOP, maka proses ini murni merupakan proses mengidentifikasi kebutuhan SOP.

Dalam kaitan ini, penilaian kebutuhan yang akan diuraikan di sini adalah penilaian kebutuhan bagi organisasi yang belum memiliki SOP. Namun demikian, proses ini akan juga harus dilalui oleh organisasi yang sudah memiliki SOP.

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.
c. Sedangkan jumlah akan berkaitan dengan berapa banyak SOP yang akan dibuat sesuai dengan tingkatan urgensinya.

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

a. Lingkungan Operasional

Yang dimaksud dengan lingkungan operasional adalah lingkungan yang harus dipertimbangkan oleh organisasi dalam melaksanakan operasinya (tugas dan fungsinya), baik internal maupun eksternal.

Semakin besar suatu organisasi, maka akan semakin luas ruang-lingkup penilaian kebutuhan, baik yang berlaku secara internal maupun eksternal organisasi tersebut.

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

Faktor-faktor eksternal dapat meliputi tuntutan dan keinginan pelanggan/ pasar,

serta hubungan organisasi dengan berbagai organisasi lain, baik pemerintah maupun swasta, baik dalam maupun luar negeri, serta berbagai bentuk jejaring kerja.

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

Berikut ini adalah berbagai hal/pertanyaaan 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 bertanggung-jawab 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 sumberdaya atau hal lain? Apakah harus diminta secara resmi atau dapat secara langsung diminta di saat melakukan tugas/pekerjaan?
3) Ada berapa sumberdaya 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

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

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

c. Kebutuhan Organisasi dan Stakeholders-nya

Penilaian kebutuhan juga harus mempertimbangkan kebutuhan organisasi dan kebutuhan stokeholders-nya. Penilaian kebutuhan organisasi dan stakeholders berkaitan erat dengan prioritasi 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. SOP berubah Hal lain yang juga terkait dengan kebutuhan organisasi terhadap SOP adalah perkembangan teknologi.

2. Langkah-langkah penilaian kebutuhan

   a. Menyusun rencana tindak penilaian kebutuhan.

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

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

Tabel 1

Rencana Tindak Tim Penyusunan SOP

Uraian Kegiatan	Output	Penanggungjawab	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 pemlai 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, mulai pada tingkatan organisasi secara keseluruhan, 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

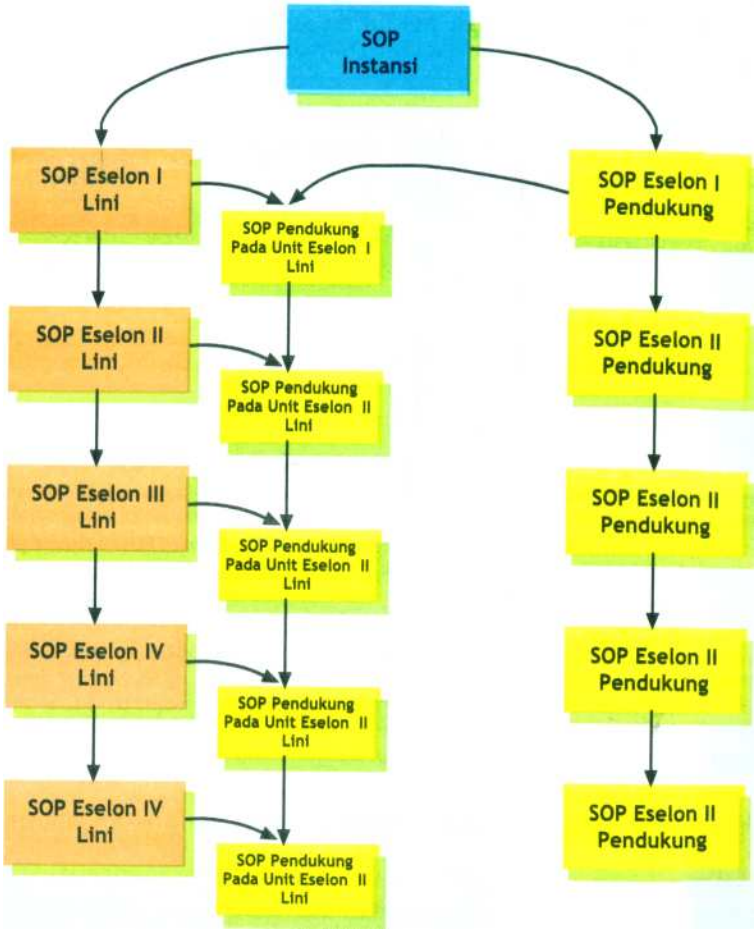
Identifikasi SOP

Pada Setiap Level Satuan Kerja Dan Jenis Tugas

		Jenis Tugas	
		Lini	Pendukung
Level Satuan Kerja	Organisasi		
	Eselon 1		
	Eselon II		
	Eselon III		
	Eselon IV		
	Eselon V		

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:



Gambar 7

Penjabaran SOP

Pada Level Satuan Kerja

Dalam Organisasi

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, penyusunan 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 lainnva.

Untuk membantu melakukan penilaian kebutuhan dapat digunakan tabel sebagai berikut:

Tabel 3

Penilaian Kebutuhan

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

Kolom 1 Nama satuan kerja tempat SOP akan diterapkan

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

Kolom 3 Nama prosedur yang akan distandarkan yang menjadl bagian dari bidang klaslflkasi/pengelompokkannya,

Kolom 4 Penilaian keterkaltan dengan tupoksl (penilaian : sangat terkalt, terkalt, kurang terkalt, tldak terkalt)

Kolom 5 Penilaian kererkaitan dengan peraturan perundang-undangan (penilaian : sangat terkalt, terkalt, kurang terkait, tldak terkait)

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

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

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

c. Membuat sebuah daftar mengenai SOP yang akan dikembangkan.

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

Untuk memudahkan pembuatan daftar, dapat digunakan tabel sebagai berikut:

Tabel 4

Daftar Kebutuhan Pengembangan SOP

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

Kolom 1 Nama satuan kerja tempat SOP akan diterapkan.

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

Kolom 3 Nama prosedur yang akan distandarkan yang menjadi bagian dari bidang klasifikasi/pengelompokkannya.

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.

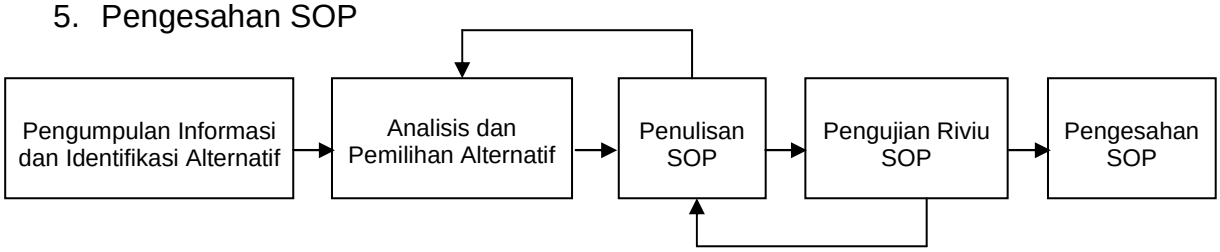
C. Pengembangan SOP

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 riviu berulang kali sebelum akhirnya menjadi SOP yang valid dan reliabel yang benar-benar menjadi acuan bagi setiap proses dalam organisasi.

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

1. Pengumpulan Informasi dan Indentifikasi Alternatlf
2. Analisis dan Pemilihan Alternatlf
3. Penulisan SOP
4. Pengujian dan Riviu SOP
5. Pengesahan SOP



Gambar 8

Tahapan Pengembangan SOP

Diantara tahapan penulisan, riviu 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 Alternatlf SOP

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

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

Jika identifikasi berbagai informasi yang akan dikumpulkan sudah diperoleh, maka selanjutnya adalah memilih teknik pengumpulan datanya. Ada berbagai kemungkinan teknik pengumpulan informasi yang dapat digunakan untuk mengembangkan SOP, seperti melalui brainstorming, focus group, wawancara,

survey, benchmark, telaahan dokumen dan lainnya. Teknik mana yang akan digunakan, sangat terkait erat dengan instrumen pengumpul informasinya.

a. Teknik brainstorming

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

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

b. Teknik focus group discussion

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

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

c. Teknik wawancara

Teknik wawancara dilakukan jika tim ingin mendapatkan informasi secara mendalam dari seorang 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 (nara sumber) vans benar-benar teoat. Dan 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...", ffapa...", "siapa ...", dan "kapan ...". Pertanyaan "bagaimana .." akan menyangkut mengenai prosedur-prosedur yang dilaksanakan, pertanyaan "apa..." yang harus dilakukan dalam kaitan dengan pelaksanaan prosedur tersebut, pertanyaan "siapa ..." berkaitan dengan fungsi-fungsi apa yang seharusnya melaksanakan prosedur-prosedur tersebut, dan pertanyaan "kapan..." berkaitan dengan dilakukannya prosedur-prosedur lain jika terjadi kondisi tertentu.

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

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

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

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

d. Teknik Survey

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

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

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

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

e. Teknik benchmark

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

Benchmark harus direncanakan dengan baik. Pada tahap perencanaan, ditentukan pemilihan unit yang akan dijadikan benchmark, informasi yang akan dicari, metoda pengumpulan data, dan jadwal pelaksanaannya. Keberhasilan dari teknik ini terletak pada pemilihan unit yang akan dijadikan benchmark dan identifikasi informasHnformasi yang akan dicari ketika melakukan benchmark. Unit yang dipilih untuk dijadikan obyek benchmark harus benar-benar unit yang memiliki persamaan dengan tim dimana unit bekerja.

f. Telaahan dokumen

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

Agar telaahan dokumen dapat dilakukan secara cepat, dan efisien, maka perlu ditetapkan suatu pedoman telaahan dokumen. Ketelitian penelaahan dokumen akan sangat membantu tim dalam merumuskan SOP 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 perundangan-undangan yang berlaku.

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

Pada langkah selanjutnya tim harus menganalisis dan menentukan alternatif prosedur yang paling memenuhi kebutuhan organisasi. Untuk mempermudah melakukan Pengumpulan Informasi dan Identifikasi Alternatif dapat digunakan tabel sebagai berikut:

Tabel 5
Identifikasi SOP

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

Satuan kerja — Diisi dengan nama satuan kerja dimana informasi diperolehj dan SOP akan dikembangkan.

Kolom 1 — Klasifikasi/pengelompokan SOP pada bidang tugas/proses tertentu (misatnya: 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 Tahaunan, 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.

Tabel 5 dapat dibuat untuk mengidentifikasi beberapa alternatif yang diajukan oleh tim.

2. Analisis dan Pemilihan Alternatif

Setelah berbagai informasi terkumpul, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis terhadap alternatif-alternatif prosedur yang berhasil diidentifikasi untuk dibuatkan standarnya. Prinsip-prinsip penyusunan SOP sebagaimana diuraikan dalam bab sebelumnya dapat digunakan sebagai acuan untuk menentukan mana alternatif prosedur yang akan dipilih untuk distandarkan antara lain, yaitu:

a. **Kemudahan dan kejelasan.**

Pertanyaan untuk menguji aspek ini adalah:

Apakah SOP yang telah dirumuskan mudah dan jelas?

Sejauhmana SOP ini dapat dengan mudah dimengerti oleh pegawai?

b. **Efisiensi dan efektivitas.**

Pertanyaan untuk menguji aspek ini adalah:

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

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

c. **Keselarasan.**

Pertanyaan untuk menguji aspek ini adalah:

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

d. **Keterukuran.**

Pertanyaan untuk menguji aspek ini adalah:

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

e. **Dinamis.**

Pertanyaan untuk menguji aspek ini adalah:

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

f. **Berorientasi pada pengguna (mereka yang dilayani).**

Pertanyaan untuk menguji aspek ini adalah:

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

g. Kepatuhan hukum.

Pertanyaan untuk menguji aspek ini adalah:

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

h. Kepastian hukum.

Pertanyaan untuk menguji aspek ini adalah:

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

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

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

Proses analisis ini akan menghasilkan prosedur-prosedur yang telah dipilih baik berupa penyempurnaan prosedur-prosedur yang sudah ada sebelumnya pembuatan prosedur-prosedur yang sudah ada namun belum distandarkan atau prosedur-prosedur yang belum ada sama sekali/baru.

3. Penulisan SOP

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

Beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam penulisan SOP, 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.

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

c. Tingkatan kerincian/detail.

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

1) Untuk jenis pekerjaan yang prosedur-prosedurnya seringkali diinterupsi oleh hal-hal yang diluar kendali, sehingga harus diambil keputusan prosedur di luar prosedur yang telah standar, maka diperlukan SOP 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 kerincian/detail SOP antara lain :

1) Sejauhmana 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) Sejauhmana berbagai peraturan perundang-undangan yang bertaku mengharuskan organisasi untuk menyusun SOP secara mendetail? Sebagaimana disebutkan pada bagian sebelumnya bahwa peraturan perundang-undangan menjadi salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan SOP. Tingkat ketelitian/ kedalaman/ detail SOP juga ditentukan oleh kebutuhan terhadap kepatuhan pada peraturan perundang-undangan tersebut.

3) Sejauhmana tuntutan pelanggan/masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang dilaksanakan oleh organisasi? Organisasi masa kini umumnya memberikan fokus yang tegas terhadap pelanggannya. Dalam kaitan ini, seberapa jauh harapan masyarakat akan kualitas pelayanan yang diberikan oleh organisasi, akan menjadi bagian yang perlu dipertimbangkan dalam penentuan tingkat ketelitian/ kedalaman/ detail SOP.
4) Sejauhmana sumber-sumber yang disediakan oleh organisasi kepada tim dalam kegiatan penyusunan SOP? Ketersediaan sumber-sumber yang dapat dipergunakan oleh tim pengembangan akan mempengaruhi ketersediaan informasi yang diperlukan untuk
5) Sejauhmana tahapan prosedur yang distandarkan memiliki arti penting untuk penyelesaikan suatu aktivitas? Dengan kriteria ini, tim pengembangan SOP dapat menentukan tahapan prosedur mana saja yang dapat dibuatkan SOP-nya.
6) Sejauhmana setiap tahapan prosedur memiliki sub tahapan lain yang perlu pula dijabarkan? Dalam prakteknya, setiap tahapan yang akan disusunkan SOP-nya, akan mengandung sub tahapan lain yang kepentingannya untuk dicantumkan dalam SOP perlu diputuskan oleh tim pengembang. Oleh karena itu dengan kriteria ini tim pengembang dapat mengidentifikasi sub-sub tahapan mana dari sebuah tahapan yang perlu dijabarkan ke dalam SOP.
7) Sejauhmana setiap sub tahapan memiliki arti penting untuk penyelesaian suatu aktivitas? Kriteria ini berkaitan erat dengan kriteria butir e. Untuk memutuskan apakah sebuah sub tahapan akan dibuatkan SOP-nya, maka perlu terlebih dahulu dilihat 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) Sejauhmana 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. Baik ketelitian/kedalaman/detail maupun kejelasan, kesederhanaan dan ketepatan SOP dapat dirumuskan apabila target pengguna SOP telah dirumuskan dengan jelas pula. Pada tingkatan yang sangat teknis, dimana keterampilan dan kemampuan pegawai sangat fungsional sesuai dengan prosedur yang akan dijalankannya, SOP dapat didisain 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.

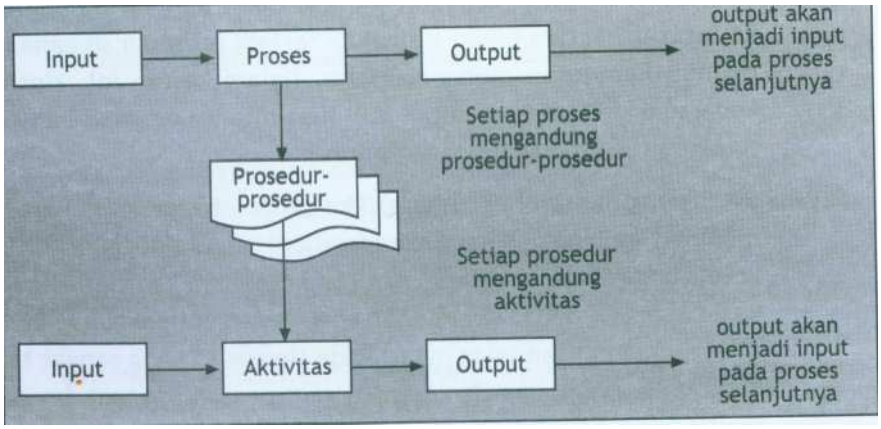
SOP harus dirumuskan dengan memenuhi prinsip-prinsip sebagaimana diuraikan pada bab sebelumnya, yaitu : Kemudahan dan kejelasan; Efisiensi dan efektivitas.; Keselarasan; Keterukuran; Dinamis; Berorientasi pada pengguna (mereka yang dilayanl); Kepatuhan hukum; dan Kepastian hukum.

e. Pemilahan proses.

Untuk memudahkan penulisan SOP, terleblh dahulu dipilahkan antara proses, prosedur dan aktivitas.

Administrasi pemerintahan mencakup berbagai proses mengolah input menjadi output. Setiap proses akan mengandung prosedur-prosedur, dimana masing-masing prosedur akan menyangkut aktivitas-aktivitas dalam mengolah input menjadi output yang lebih kecil. Sebuah proses akan menghasilkan output yang 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.

Skema tersebut jika digambarkan adalah sebagai berikut:



Gambar 9

Skema Keterkaitan Proses, Prosedur dan Aktivitas

f. Muatan SOP.

Sebagaimana diuraikan pada bab sebelumnya, muatan satu 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-lengkah kegiatan yang dilakukan dan formulir-formulir apa yang harus diisi oleh pelaksana.

g. Muatan dokumen SOP.

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

1) Halaman Judul (Cover)
2) Lembar Pengesahan Dokumen SOP (Keputusan Pimpinan Kementerian/Lembaga/ Pemda)
3) Daftar isi dokumen SOP
4) Penjelasan singkat penggunaan
5) Standard Operating Procedures

   Setiap SOP, harus dilengkapi dengan beberapa hal sebagai berikut:

   a) Nama SOP
   b) Satuan Kerja/unit kerja
   c) Nomor dokumen

d) tanggal pembuatan
e) tanggal revisi
f) tanggal efektif
g) pengesahan oleh pejabat yang berkompeten
h) dasar hukum
i) Keterkaitan
j) Peringatan
k) Kualifikasi Personel
l) Peralatan dan Perlengkapan
m) Uraian SOP

4. Pengujian dan riviu SOP

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

Proses pengujian dan riviu 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 riviu 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. Setelah langkah di atas, 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 ujicoba.
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 ujicoba, berbagai kondisi yang diperlukan ketika dilakukan ujicoba harus dipersiapkan terlebih dahulu. Misalkan setting ruangan, sarana dan prasana 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 ujicoba.
e. Pelaksanaan ujicoba 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.
f. Proses selanjutnya adalah riviu. Riviu dilakukan untuk mengevaluasi hasil ujicoba, 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.

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

Setelah proses ini diselesaikan, selanjutnya SOP yang teihi, dirumuskan siap untuk disampaikan kepada pimpinan puncak. Penyampaian kepada pimpinan puncak, tidak hanya semata memberikan SOP yang telah berhasil dirumuskan, tetapi sebaiknya tim membuat suatu pengantar atau semacam executive summary yang berisi antara lain penjelasan mengenai prosedur-prosedur apa saja yang distandarkan, mengapa prosedur tersebut perlu istandarkan, sejauhmana prosedur yang telah distandarkan memenuhi arapan pimpinan puncak, sejauhmana prosedur yang distandarkan telah lemenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku dan lainnya.

5. Pengesahan SOP

Proses pengesahan merupakan tindakan pengambilan keputusan oleh pimpinan puncak, Proses pengesahan akan meliputl penelitian ulang oleh pimpinan puncak terhadap prosedur yang distandarkan, Namun demikian, pimpinan puncak, yang pada umumnya memiliki tingkat kesibukan yang padat, kadang kala tidak memiliki banyak waktu untuk meneliti secara seksama satu persatu prosedur yang telah dirumuskan oleh tim. Oleh karena itu, jika tim menyusun *executive summary*, yang isinya secara garis besar telah diuraikan di atas, akan sangat membantu pimpinan puncak dalam nemahami hasil rumusan sebelum melakukan pengesahan. Pada prakteknya, dalam organisasi seringkali pula dilakukan presentasi kepada Dimpinan puncak, yang mungkin pula dapat dilakukan untuk kasus ini. Pada proses ini, pimpinan akan mengambil keputusan, yang mungkin mengharuskan tim bekerja kembali untuk merumuskan sesuai dengan keputusan yang telah diambil atau seluruh prosedur yang telah dirumuskan disetujui oleh pimpinan puncak sehingga tim

tidak perlu kembali bekerja untuk melakukan perbaikan-perbaikan.

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

D. Integrasi (Penerapan) SOP Dalam Manajemen

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

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

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

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

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

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

Pengembangan SOP 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.

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

1. Perencanaan Penerapan SOP

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

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

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

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

Penerapan SOP membutuhkan kondisi-kondisi tertentu sehingga dapat diterapkan secara baik dalam proses organisasi sehingga organisasi menghasilkan kinerja yang lebih baik pula. Salah satu kondisi yang dibutuhkan adalah upaya peningkatan kompetensi pegawai sehingga memenuhi kriteria sebagaimana dibutuhkan dalam SOP. Dalam kaitan ini, maka perlu dilakukan pelatihan-pelatihan tertentu untuk mencapai kompetensi yang dibutuhkan. Rencana-rencana pelatihan harus disusun dengan materi-materi yang dirancang secara spesifik untuk keperluan ini.

7. Sejauhmana dibutuhkan pegawai baru dalam proses penerapan SOP? Jika dipandang diperlukan penambahan pegawai dengan kualifikasi tertentu, rencana akan meliputi pula identifikasi pegawai yang dibutuhkan berikut kualifikasinya, proses rekruitmen, proses pelatihan sebelum memasuki bidang kerja, dan proses penempatan pada bidang kerja yang dibutuhkan.
8. Bagaimana caranya memantau dan meningkatkan kinerja organisasi? Rencana juga harus melingkup rencana memantau pelaksanaan SOP sehingga akan dapat terlihat secara jelas apakah SOP yang diterapkan memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja individual yang akhirnya berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.
9. Apakah SOP akan lebih efektif diterapkan bila menggunakan perubahan secara terbuka dan sekaligus atau menggunakan perubahan secara bertahap dalam satu periode tertentu?

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

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

yang terkait dalam penerapannya; dan kedua, kemungkinan terjadinya kesalahan persepsi dapat diminimalkan.

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

2. Pemberitahuan (*Notification*)

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

Begitu juga dengan pihak-pihak lain di luar organisasi yang secara langsung atau tidak langsung terkait dengan berbagai perubahan yang terjadi harus juga mendapatkan informasi yang sejelas-jelasnya. Bahkan jika diperlukan, pihak organisasi harus mempertimbangkan pemberitahuan kepada masyarakat luas atau kelompok-kelompok masyarakat tertentu seperti berbagai LSM, media, dan organisasi kemasyarakatan lainnya dengan memanfaatkan fungsi-fungsi humas dan pendidikan 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 mebuat 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 terset paling tidak menggambarkan maksud dan tujuan perubahan daL organisasi; SOP yang 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 tersebut menegaskan tanggal efektif pelaksanaan SOP tersebut, 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.

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

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

3. Distribusi dan Aksesibihtas

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

Setiap pelaksana harus menerima salinan/copy dan SOP yang menjadi

tanggung-jawabnya ataupun yang terkait dengan aktivitas prosedur yang dllaksanakannya.

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

Ukuran, letak geografis, sumberdaya, dan keinginan organisasi sangat mempengeraruhi 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 inginkan 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.

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

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

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, sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, akan mencakup pula berbagai kondisi yang harus dipenuhi untuk penerapannya, termasuk diantaranya kebutuhan akan pelaksana

dengan kompetensi tertentu. Penilaian kebutuhan pelatihan dapat dilakukan melalui 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 juga 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) sekuensi pelatihan-pelatihan yang akan diberikan
6) waktu yang 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 berbagai teori. Materi-materi pelatihan yang diberikan dari setiap pelatihan yang diidentifikasi tergantung pada hasil evaluasi terhadap para pelaksana. Jika pemahaman para pelaksana tidak terlalu jauh dengan kompetensi yang diperlukan dalam menjalankan SOP, maka materi-materi pelatihan pun tentunya hanya meliput 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 meliput 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 perlu juga 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 harus diberikan oleh pelatih yang menguasai secara mendalam mengenai SOP yang akan diterapkan, karena pada dasarnya peserta merupakan para pelaksana yang juga sangat mengetahui mengenai substansi prosedur-prosedur dalam organisasi. Pelatih yang cocok untuk memberikan pelatihan tampaknya adalah orang yang terlibat dari awal dalam penyusunan SOP, 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 ini. Beberapa metode tertentu mungkin akan sesuai dengan jenis pelatihan tertentu. Contohnya pelatihan dengan ruangan kelas yang banyak memberikan kesempatan untuk diskusi dan interaksi peserta mungkin akan sangat sesuai untuk melatih pengetahuan dan kemampuan peserta. Sedangkan SOP yang lebih banyak membutuhkan kerjasama tim akan lebih baik dilaksanakan dalam praktek-praktek di lapangan. Jadi perlu dipertimbangkan dengan baik-baik dan sesuaikan dengan kebutuhan dan sumberdaya yang ada.

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 melaksanakannya manakala ditugaskan. Ada berbagai cara untuk memastikan kompetensi/kemampuan peserta setelah mengikuti pelatihan. Dalam beberapa hal, bisa dilakukan melalui peragaan keterampilan dan tanya jawab antara pelatih dan peserta pelatihan dan untuk beberapa hal lain dapat pula dilakukan mekanisme ujian atau evaluasi kinerja secara formal. Cara yang 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 bertanggung-jawab 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?

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

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 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 Evahasi Penerapan SOP

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

Agar monitoring dan evaluasi dapat berjalan dengan baik, maka perlu dibentuk tim monitoring dan evaluasi. Tim yang akan dapat bekerja secara efektif bila dipilih dari anggota tim yang sebelumnya terlibat dalam tim pengembangan SOPdan 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

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

Proses ini harus diarahkan untuk membandingkan dan memastikan kinerja

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

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

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

Seperti semua aspek yang terdapat dalam bagian penerapan ini, monitoring kinerjapun 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, perananan masing-masing supervisor dan pelaksana, persyaratan dan kebutuhan pencatatan dan pelaporan, dan proses perbaikan kekurangan/kesalahan dalarn penerapan SOP serta siapa yang akan melakukan monitoring.

Metode monitoring berkaitan dengan instrumen 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 diidentifkasi sehingga pada waktu penerapan SOP dapat dilihat terjadinya peningkatan/penurunan kinerja. Jika pendekatan ini dikaitkan dengan pengembangan dan penerapan SOP, maka akan memberikan objektifitas 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.

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

a. Observasi Supervisor. Metode ini menggunakan supervisor di setiap unit kerja sebagai observer yang memantau jalannya penerapan SOP.
b. Interview dengan pelaksana. Selain dilakukan observasi oleh para supervisor, monitoring dapat dilakukan melalui wawancara dengan para pelaksana. Interview dapat dilakukan oleh tim monitoring yang telah dibentuk sebelumnya.
c. Interview dengan pelanggan/anggota masyarakat. Informasi dari pihak luar organisasi, terutama para pelanggan atau masyarakat, juga sangat bermanfaat sebagai bahan masukan monitoring. Informasi yang diperoleh dari sisi pelanggan berkaitan dengan sisi kualitas pelayanan yang diberikan. Kualitas pelayanan berkaitan erat dengan prosedur-prosedur yang dilaksanakan organisasi. Jika prosedur berjalan dengan baik, maka pemberian pelayanan dapat dilakukan dengan baik pula.
d. Pertemuan dan diskusi kelompok kerja. Pertemuan-pertemuan dengan kelompok kerja dari setiap unit kerja akan menjadl sarana yang efektif dalam melakukan monitoring. Pertemuan dapat dirancang secara periodik, bahkan untuk hal-hal yang perlu dipecahkan secara cepat, dapat dilakukan pertemuan mendadak.
e. Pengarahan dalam pelaksanaan. Monitoring juga dapat dilakukan melalui pengarahan-pengarahan dalam pelaksanaan, untuk menjamin agar proses berjalan sesuai dengan prosedur yang telah dibakukan.

Supervisor akan mencatat dan mendokumetasikan berbagai hal berkaitan Jengan pelaksanaan penerapan, yang antara lain meliputi:

a. Sejauhmana setiap tahapan yang diuraikan dalam SOP yang dapat berjalan sesuai dengan prakteknya.

b. 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.
c. Jika penerapan SOP dapat berjalan, apakah setiap tahapan dapat berjalan sesuai dengan jadwal, waktu perkiraan dan menghasilkan output yang telah ditargetkan. Jika ternyata hasil yang diperoleh berada di bawah target-target yang ditetapkan, apa yang menjadi hambatan atau permasalahan. Apakah permasalah berada pada rumusan SOP atau pada penguasaan para pelaksana yang perlu melakukan penyesuaian sebelum akhirnya terbiasa dengan sistem yang baru. Atau dapat juga permasalah terletak pada sarana dan prasana pendukungnya.
d. Tindakah-tindakan apa yang diambil oleh para pelaksana untuk mengatasi berbagai permasalahan yang terjadi agar proses tetap dapat berjalan? Sejauhmana tindakan-tindakan tersebut dapat mempercepat proses atau justru memperlambat proses? Sejauhmana tindakan-tindakan tersebut dapat dibenarkan oleh pihak manajemen atau sejauhmana tindakah-tindakan tersebut telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku?

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

Tabel 6

Monitoring Pelaksanaan SOP

No.	Prosedur	Penilaian Terhadap Penerapan	Catatan hasil penilaian	Tindakan yang harus diambil	Paraf penilai
1	2	3	4	5	6
1.		Berjalan dengan baik			
		Tidak Berjalan dengan baik			
2.		Berjalan dengan baik			
		Tidak Berjalan dengan baik			
3.		Berjalan dengan baik			
		Tidak Berjalan dengan baik			

Cara pengisian :

Kolom 1 Diisi dengan nomor urut.

Kolom 2 Diisi SOP yang dimonitor proses penerapannya.

Kolorn 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.

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

2. Evaluasi

SOP secara substansial akan membantu organisasi 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 permanen, karena perubahan lingkungan organisasi selalu membawa pengaruh pada SOP yang telah ada. Oleh karena itulah SOP perlu secara terus menerus dievaluasi agar prosedur-prosedur dalam organisasi selalu merujuk pada akuntabilitas dan kinerja yang baik. Tahapan evaluasi dalam siklus penyusunan SOP merupakan sebuah analisis yang sistematis terhadap serangkaian proses operasi dan aktivitas yang telah dibakukan dalam bentuk SOP dari sebuah organisasi dalam rangka menentukan efektifitas pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi secara keseluruhan. Tujuannya adalah untuk melihat kembali tingkat keakuratan dan ketepatan SOP yang sudah disusun dengan proses penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi sehingga organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif.

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

a. Sejauhmana SOP yang diterapkan dapat mendorong peningkatan kinerja individual, unit kerja dan organisasi secara keseluruhan? Pertanyaan ini merupakan pertanyaan inti dari evaluasi, yang membawa langkah evaluasi ke pertanyaan selanjutnya seperti diuraikan dibawah ini.
b. Sejauhmana SOP yang diterapkan rriampu dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh para pelaksana? Hal paling mudah dilihat dari penerapan SOP adalah bagaimana SOP dapat dengan mudah dipahami dan diterapkan secara benar oleh setiap individu dalam organisasi yang ditugasi untuk melaksanakan prosedur yang tertuang dalam SOP.
c. Sejauhmana setiap orang yang ditugasi melaksanakan prosedur tertentu sudah mampu melaksanakannya dengan baik? Pertanyaan ini berkaitan dengan pertanyaan di atas. 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.
d. Sejauhmana 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.
e. Sejauhmana SOP yang diterapkan mampu mengatasi berbagai masalah yang akan dipecahkan melalui penerapan SOP? Secara khusus SOP juga didisain untuk rnemecahkan masalah prosedural yang menghambat proses organisasi.
f. Sejauhmana 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.
g. Sejauhmana 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.

Untuk memudahkan evaluasi, dapat digunakan tabel sebagai berikut:

Tabel 7

Evaluasi Penerapan SOP

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						

Kolom 1 Kolom 2

Kolom 3 s/d 8 dan sete-rusnya jika masih ada SOP yang akan dievaluasi

Cara pengisian ;

Diisi dengan nomor unit.

Kriteria penilaian evalusi (bisa ditambahkan dan dirubah sesuai kebutuhan evalusi)

Setiap SOP selalu diberi nomor kode. Nomor ini akan lebih mudah untuk merepresentasi SOP. Setiap SOP yang dievalusi dicantumkan nornornya pada kolom di atas nomor kolomnya masing-masing.

Pada setiap sel sesuai dengan kriteria penilaiannya, SOP dinilai dengan memberikan tanda "X" jika hasit penerapannya ternyata tidak sesuai dengan pernyataan, dan tanda "/" jika sesuai dengan pernyataan.

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

a. Sejauhmana strategi penerapan yang telah dilakukan berhasil mendorong penerapan SOP secara benar? Proses penerapan yang benar, melalui perencanaan yang sistematis, pemberian pelatihan-pelatihan, pemberi-tahuan serta pembukaan akses yang luas, akan meningkatkan tingkat keberhasilan penerapan.

b. Sejauhmana 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.
c. Sejauhmana tim-tim yang telah dibentuk mampu bekerja secara efektif dari mulai proses penilaian kebutuhan sampai pada proses monitoring? Keberhasilan tim sangat dapat dilihat dari keberhasilan penerapan SOP dalam prakteknya.
d. Sejauhmana 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 .
e. Sejauhmana pelatihan-pelatihan diberikan kepada para pelaksana secara benar sehingga mampu memperlancar proses penerapan? Evaluasi ini sekaligus pula untuk melihat sejauhmana identifikasi kebutuhan pelatihan secara tepat ditetapkan, bagaimana metoda pelatihannya, siapa instrukturnya serta evaluasi setelah mengikuti pelatihan.
f. Sejauhmana 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.

Keberhasilan evaluasi tidak hanya terletak pada bagaimana informasi dikunpulkan 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 detil-detil yang termuat dalam SOP tersebut, sehingga mampu melihat mana detail yang perlu dirubah, disempurnakan ataupun dibuatkan yang baru.

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

5
Penutup

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

Oleh karena itu, pedoman ini menjadi instrumen yang penting untuk mendorong setiap instansi pemerintah dalam memperbaiki proses internal 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,

Contoh-contoh SOP

Berikut adalah contoh-contoh uraian SOP, yang menjadi bagian kecil dari dokumen SOP secara keseluruhan. Contoh diambil dari SOP yang telah disusun oleh Pemerintah Kota Tangerang (contoh diambil atas izin lisan dari pejabat berwenang).

Terdapat beberapa catatan yang perlu diperhatikan antara lain:

1. Pembagian/klasifikasi SOP di Pemerintah Kota Tangerang di dasarkan pada fungsi-fungsi yang dijalankan oleh pemerintahan kota, yaitu: SOP Data Elektronik, SOP Kearsipan Daerah, SOP Kehumasan, SOP Kepegawaian, SOP Penanganan Ketentraman dan Ketertiban, SOP Pengelolaan Barang Daerah, SOP Pengendalian dan Pelaporan, SOP Penyusunan Produk Hukum, dan SOP Perencanaan Daerah.
2. Dalam masing-masing SOP tedapat mekanisme yang menguraikan proses pelaksanaan menghasilkan satu output tertentu. Dalam hal ini, istilah klasifikasi yang digunakan adalah: SOP sebagai besaran, mekanisme sebagai bagian dari SOP. (Dalam pedoman ini digunakan istilah Bidang/Aspek sebagai besaran, dan SOP sebagai bagian dari bidang).
3. Format penyusunan SOP yang digunakan oleh Pemerintah Kota Tangerang adalah format flowchart. Namun demikian, uraian masih belum dilengkapi dengan mutu baku.
4. SOP yang akan diambil sebagai contoh adalah beberapa mekanisme dari SOP Penyusunan Produk Hukum di Kota Tangerang, yaitu Mekanisme Pemrakasaan Rancangan Produk Hukum, Mekanisme Penyusunan Rancangan Produk Hukum, dan Mekanisme Penetapan Produk Hukum.
5. SOP Penyusunan Produk Hukum di Kota Tangerang mencakup beberapa mekanisme, yaitu antara lain: Mekanisme Pemrakasaan Rancangan Produk Hukum, Mekanisme Penyusunan Rancangan Produk Hukum, Mekanisme Penetapan Produk Hukum, Mekanisme Pengajuan Rancagan Peraturan Daerah, Mekanisme Pembahasan Rancangan Peraturan Daerah yang Disusun dan Disampaikan Dewan Perwakilan Rayat Daerah, Mekanisme Penetapan Peraturan Daerah, Mekanisme Pengundangan dan Penyebar-luasan Produk Hukum, dan Mekantsme Penegakkan Produk Hukum.
6. Contoh yang disajikan memiliki beberapa perbedaan kecil dengan apa yang diuraikan dalam pedoman ini. Hal ini karena, SOP Penyelenggaraan Administrasi Pemerintahan di Pemerintah Kota Tangerang disusun sebelum pedoman ini disusun. Upaya Pemerintah Kota Tangerang adalah upaya positif dalam rangka mewujudkan pemerintah yang efektif dan efisien yang patut dihargai.