



**SALINAN**

WALIKOTA MATARAM  
PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT  
PERATURAN WALIKOTA MATARAM  
NOMOR : 13 TAHUN 2017

TENTANG

PEDOMAN PENYUSUNAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR  
ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DI LINGKUNGAN  
PEMERINTAH KOTA MATARAM

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

WALIKOTA MATARAM,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka melaksanakan ketentuan Peraturan Daerah Kota Mataram Nomor 3 Tahun 2016 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Publik, perlu disusun Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam pelaksanaan tugas dan fungsi aparatur baik secara langsung maupun secara tidak langsung;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Walikota tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan di Lingkungan Pemerintah Kota Mataram;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 4 Tahun 1993 tentang Pembentukan Kotamadya Daerah Tingkat II Mataram (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1993 Nomor 66, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3531);
2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5038);
3. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);

4. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 215, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 5357);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 114, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5887);
7. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 Tahun 2011 tentang Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 704);
8. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 649);
9. Peraturan Daerah Kota Mataram Nomor 3 Tahun 2016 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Publik (Lembaran Daerah Kota Mataram Tahun 2016 Nomor 3 Seri E);
10. Peraturan Daerah Kota Mataram Nomor 15 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Mataram (Lembaran Daerah Kota Mataram Tahun 2016 Nomor 1 Seri D).

**MEMUTUSKAN :**

**Menetapkan : PERATURAN WALIKOTA TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA MATARAM**

**BAB I  
KETENTUAN UMUM**

**Pasal 1**

Dalam Peraturan Walikota ini, yang dimaksud dengan :

1. Daerah adalah Kota Mataram.

2. Pemerintah Daerah adalah Walikota sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah otonom.
3. Walikota adalah Walikota Mataram.
4. Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Walikota dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah.
5. Unit Kerja adalah Satuan Kerja pada Perangkat Daerah.
6. Bagian Organisasi adalah Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Mataram.
7. Standar Operasional Prosedur yang selanjutnya disingkat SOP adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan aktivitas organisasi, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan.
8. Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan yang selanjutnya disingkat SOP AP adalah standar operasional prosedur dari berbagai proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
9. Administrasi pemerintahan adalah pengelolaan proses pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan yang dijalankan oleh organisasi pemerintah.
10. Hasil akhir adalah produk/output dari suatu pekerjaan yang dilaksanakan berupa barang dan jasa.
11. Pelaksana adalah Pegawai yang melaksanakan SOP AP dalam pekerjaannya.

## BAB II TUJUAN, SASARAN DAN MANFAAT

### Pasal 2

- (1) Pedoman penyusunan SOP AP ini ditujukan untuk memberikan panduan bagi seluruh Perangkat Daerah dalam mengidentifikasi, menyusun, mendokumentasikan, mengembangkan, memonitor serta mengevaluasi SOP AP sesuai dengan tugas dan fungsi.
- (2) Sasaran penyusunan SOP AP adalah:
  - a. setiap Perangkat Daerah sampai dengan unit yang terkecil memiliki SOP AP-nya masing-masing;
  - b. penyempurnaan proses penyelenggaraan pemerintahan;
  - c. ketertiban dalam penyelenggaraan pemerintahan; dan
  - d. peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

### Pasal 3

Manfaat SOP AP adalah :

- a. sebagai standarisasi cara yang dilakukan aparatur dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya;
- b. mengurangi tingkat kesalahan dan kelalaian yang mungkin dilakukan oleh seorang aparatur atau pelaksana dalam melaksanakan tugas;
- c. meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab individual aparatur dan organisasi secara keseluruhan;
- d. membantu aparatur menjadi lebih mandiri dan tidak tergantung pada intervensi manajemen, sehingga akan mengurangi keterlibatan pimpinan dalam pelaksanaan proses sehari-hari;
- e. meningkatkan akuntabilitas pelaksanaan tugas;
- f. menciptakan ukuran standar kinerja yang akan memberikan aparatur cara konkrit untuk memperbaiki kinerja serta membantu mengevaluasi usaha yang telah dilakukan;
- g. memastikan pelaksanaan tugas penyelenggaraan pemerintahan dapat berlangsung dalam berbagai situasi;
- h. menjamin konsistensi pelayanan kepada masyarakat, baik dari sisi mutu, waktu dan prosedur;
- i. memberikan informasi mengenai kualifikasi kompetensi yang harus dikuasai oleh aparatur dalam melaksanakan tugasnya;
- j. memberikan informasi bagi upaya peningkatan kompetensi aparatur;
- k. memberikan informasi mengenai beban tugas yang dipikul oleh seorang aparatur dalam melaksanakan tugasnya;
- l. sebagai instrumen yang dapat melindungi aparatur dari kemungkinan tuntutan hukum karena tuduhan melakukan penyimpangan;
- m. menghindari tumpang tindih pelaksanaan tugas;
- n. membantu penelusuran terhadap kesalahan-kesalahan prosedural dalam memberikan pelayanan; dan
- o. membantu memberikan informasi yang diperlukan dalam penyusunan standar pelayanan, sehingga sekaligus dapat memberikan informasi bagi kinerja pelayanan.

### BAB III PRINSIP SOP AP

#### Pasal 4

- (1) Prinsip SOP AP terdiri atas :
  - a. prinsip penyusunan SOP AP; dan
  - b. prinsip pelaksanaan SOP AP.

- (2) Prinsip penyusunan SOP AP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a meliputi :
- a. kemudahan dan kejelasan, yaitu prosedur yang distandarkan harus mudah dimengerti dan diterapkan oleh semua pegawai;
  - b. efisiensi dan efektifitas, yaitu prosedur yang distandarkan harus merupakan prosedur yang paling efisien dan efektif dalam pelaksanaan tugas;
  - c. keselarasan, yaitu prosedur yang distandarkan harus selaras dengan prosedur-prosedur standar lain yang terkait;
  - d. keterukuran, yaitu *output* dari prosedur yang distandarkan mengandung standar kualitas (mutu) tertentu yang dapat diukur pencapaian keberhasilannya;
  - e. dinamis, yaitu prosedur yang distandarkan harus dengan cepat dapat disesuaikan dengan kebutuhan kualitas pelayanan;
  - f. berorientasi pada pengguna, yaitu prosedur yang distandarkan harus mempertimbangkan kebutuhan pengguna;
  - g. kepatuhan hukum, yaitu prosedur yang distandarkan harus memenuhi ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
  - h. kepastian hukum, yaitu prosedur yang distandarkan harus ditetapkan oleh pimpinan sebagai sebuah produk hukum yang ditaati, dilaksanakan dan menjadi instrumen untuk melindungi pegawai dari kemungkinan tuntutan hukum.
- (3) Prinsip pelaksanaan penyusunan SOP AP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b meliputi :
- a. konsisten, yaitu harus dilaksanakan secara konsisten dari waktu ke waktu, oleh siapapun dan dalam kondisi apapun oleh seluruh jajaran organisasi pemerintah;
  - b. komitmen, yaitu harus dilaksanakan dengan komitmen penuh dari seluruh jajaran organisasi dari jenjang yang paling rendah sampai dengan yang tertinggi;
  - c. perbaikan berkelanjutan, yaitu harus terbuka terhadap penyempurnaan-penyempurnaan untuk memperoleh prosedur yang efisien dan efektif;
  - d. mengikat, yaitu harus mengikat pelaksana dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedur standar yang telah ditetapkan;

- e. seluruh unsur memiliki peran penting, yaitu seluruh pegawai memiliki peran-peran tertentu dalam setiap prosedur yang distandarkan; dan
- f. terdokumentasi dengan baik, yaitu seluruh prosedur yang telah distandarkan harus didokumentasikan dengan baik sehingga dapat selalu dijadikan referensi bagi setiap mereka yang memerlukan.

## BAB IV PENYUSUNAN SOP AP

### Pasal 5

- (1) Penyusunan SOP AP disusun oleh pelaksana pekerjaan pada masing-masing Perangkat Daerah dilingkungan Pemerintah Daerah.
- (2) Tahapan penyusunan SOP AP dapat disesuaikan dengan tugas dan fungsi serta disusun menurut tingkatan unit kerja pada masing-masing Perangkat Daerah dilingkungan Pemerintah Daerah.
- (3) Tahapan Penyusunan SOP AP sebagaimana dimaksud pada ayat (2) meliputi :
  - a. persiapan;
  - b. penilaian kebutuhan SOP AP;
  - c. pengembangan SOP AP;
  - d. penerapan SOP AP; dan
  - e. monitoring dan evaluasi.

## BAB V PERSIAPAN

### Pasal 6

- (1) Persiapan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (3) huruf a, dilakukan dengan membentuk tim.
- (2) Tim sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari :
  - a. tim penyusunan SOP AP Internal Perangkat Daerah; dan
  - b. tim penyusunan SOP AP Perangkat Daerah tingkat Pemerintah Daerah.
- (3) Tim sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a, ditetapkan dengan Keputusan Kepala Perangkat Daerah.
- (4) Tim sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b, ditetapkan dengan Keputusan Walikota.
- (5) Tim sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a, dibentuk untuk menyusun rancangan SOP AP pada masing-masing unit kerja di lingkungan Perangkat Daerah.

- (6) Tim sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b, melaksanakan koordinasi penyusunan, monitoring, evaluasi dan pelaporan SOP AP pada masing-masing Perangkat Daerah.

## BAB VI PENILAIAN KEBUTUHAN

### Pasal 7

- (1) Penilaian kebutuhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (3) huruf b dilakukan untuk mengidentifikasi tingkat kebutuhan SOP AP yang akan disusun.
- (2) Kegiatan yang perlu dilakukan dalam penilaian kebutuhan sebagaimana dimaksud ayat (1) meliputi:
  - a. menyusun rencana tindak penilaian kebutuhan;
  - b. melakukan penilaian kebutuhan;
  - c. membuat daftar SOP AP yang akan dikembangkan; dan
  - d. membuat dokumen penilaian kebutuhan SOP AP.

## BAB VII PENGEMBANGAN SOP AP

### Pasal 8

- (1) Kegiatan pengembangan SOP AP meliputi:
  - a. pengumpulan informasi dan identifikasi alternatif;
  - b. analisis dan pemilihan alternatif;
  - c. penulisan SOP AP;
  - d. pengujian dan reviu SOP AP; dan
  - e. pengesahan SOP AP.
- (2) Pengumpulan informasi dan identifikasi alternatif sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a dilakukan dengan analisis tugas pokok dan fungsi pada Perangkat Daerah.
- (3) Analisis dan pemilihan alternatif sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b dilakukan dengan berpedoman pada prinsip SOP AP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (2).
- (4) Penulisan SOP AP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c dibuat dalam bentuk tabel, tertulis dan diagram alur.
- (5) Pengujian dan reviu SOP AP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d dilakukan dengan cara simulasi dan uji coba.
- (6) Pengesahan SOP AP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf e ditetapkan dan disahkan oleh Pimpinan Perangkat Daerah masing-masing.

- (7) Pengesahan SOP AP pada tingkat Pemerintah Daerah selanjutnya ditetapkan dengan Peraturan Walikota.
- (8) Format Penulisan SOP AP sebagaimana dimaksud pada ayat (4) tercantum dalam Lampiran Peraturan Walikota ini.

## BAB VIII PENERAPAN SOP AP

### Pasal 9

- (1) Proses penerapan SOP AP selanjutnya harus diketahui dan dipahami oleh seluruh pelaksana pada Perangkat Daerah.
- (2) Penerapan SOP AP harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :
  - a. mudah diakses dan dilihat;
  - b. adanya dukungan sarana dan prasarana yang memadai;
  - c. sumberdaya manusia yang kompeten; dan
  - d. sudah dilakukan sosialisasi dan distribusi kepada seluruh pegawai dilingkungan perangkat daerah.

## BAB IX MONITORING DAN EVALUASI

### Pasal 10

Pimpinan Perangkat Daerah wajib melakukan monitoring, evaluasi dan pengawasan internal terhadap pelaksanaan SOP AP.

### Pasal 11

- (1) Dalam rangka efisiensi dan efektivitas atas pelaksanaan SOP AP, dilakukan evaluasi secara berkala paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun.
- (2) Evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh Bagian Organisasi atau lembaga independen sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

## BAB X PELAPORAN

### Pasal 12

- (1) Pimpinan Perangkat Daerah melaporkan setiap hasil pelaksanaan SOP AP kepada Walikota melalui Bagian Organisasi.
- (2) Pelaporan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan secara berkala.

BAB XI  
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 13

Peraturan Walikota ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Walikota ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kota Mataram.

Ditetapkan di Mataram  
pada tanggal 3 April 2017

WALIKOTA MATARAM

H. AHYAR ABDUH

Diundangkan di Mataram  
pada tanggal 3 April 2017  
SEKRETARIS DAERAH KOTA MATARAM

H. EFFENDI EKO SASWITO

BERITA DAERAH KOTA MATARAM TAHUN 2017 NOMOR 13

Salinan sesuai dengan aslinya

KEPALA BAGIAN HUKUM,

TTD

MANSUR, SH. MH  
NIP.197012312002121035

LAMPIRAN

PERATURAN WALIKOTA MATARAM

NOMOR : TAHUN 2017

TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA MATARAM

## **PEDOMAN PENYUSUNAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR ADMINISTRASI PEMERINTAHAN**

### **BAB I PENDAHULUAN**

#### **A. Latar belakang**

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

Pada hakekatnya perubahan ketatalaksanaan diarahkan untuk melakukan penataan tata laksana instansi pemerintah yang efektif dan efisien. Salah satu upaya penataan tata laksana diwujudkan dalam bentuk penyusunan dan implementasi standar Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (selanjutnya disebut dengan SOP AP) dalam pelaksanaan tugas dan fungsi aparatur pemerintah. Kegiatan penyusunan dan implementasi SOP AP memerlukan partisipasi penuh dari seluruh unsur aparatur yang ada di dalam institusi pemerintah. Tuntutan partisipasi penuh dari seluruh unsur institusi ini dilandasi dengan alasan bahwa pegawailah yang paling tahu kondisi yang ada di tempat kerjanya masing-masing dan yang akan langsung terkena dampak dari perubahan tersebut.

#### **B. Tujuan dan Sasaran**

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

1. setiap Perangkat Daerah sampai dengan unit yang terkecil memiliki SOP AP-nya masing-masing;
2. penyempurnaan proses penyelenggaraan pemerintahan;
3. ketertiban dalam penyelenggaraan pemerintahan; dan
4. peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

### **C. Pengertian**

1. Standar Operasional Prosedur yang selanjutnya disingkat SOP adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan aktivitas organisasi, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan;
2. Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan yang selanjutnya disingkat SOP AP Adalah standar operasional prosedur dari berbagai proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
3. Administrasi pemerintahan adalah pengelolaan proses pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan yang dijalankan oleh organisasi pemerintah;
4. SOP administratif adalah prosedur standar yang bersifat umum dan tidak rinci dari kegiatan yang dilakukan oleh lebih dari satu orang aparatur atau pelaksana dengan lebih dari satu peran atau jabatan;
5. SOP teknis adalah prosedur standar yang sangat rinci dari kegiatan yang dilakukan oleh satu orang aparatur atau pelaksana dengan satu peran atau jabatan.

### **D. Manfaat**

1. Sebagai standarisasi cara yang dilakukan aparatur dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya;
2. Mengurangi tingkat kesalahan dan kelalaian yang mungkin dilakukan oleh seorang aparatur atau pelaksana dalam melaksanakan tugas;
3. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab individual aparatur dan organisasi secara keseluruhan;
4. Membantu aparatur menjadi lebih mandiri dan tidak tergantung pada intervensi manajemen, sehingga akan mengurangi keterlibatan pimpinan dalam pelaksanaan proses sehari-hari;
5. Meningkatkan akuntabilitas pelaksanaan tugas;
6. Menciptakan ukuran standar kinerja yang akan memberikan aparatur cara konkrit untuk memperbaiki kinerja serta membantu mengevaluasi usaha yang telah dilakukan;
7. Memastikan pelaksanaan tugas penyelenggaraan pemerintahan dapat berlangsung dalam berbagai situasi;
8. Menjamin konsistensi pelayanan kepada masyarakat, baik dari sisi mutu, waktu, dan prosedur;
9. Memberikan informasi mengenai kualifikasi kompetensi yang harus dikuasai oleh aparatur dalam melaksanakan tugasnya;
10. Memberikan informasi bagi upaya peningkatan kompetensi aparatur;
11. Memberikan informasi mengenai beban tugas yang dipikul oleh seorang aparatur dalam melaksanakan tugasnya;
12. Sebagai instrumen yang dapat melindungi aparatur dari kemungkinan tuntutan hukum karena tuduhan melakukan penyimpangan;
13. Menghindari tumpang tindih pelaksanaan tugas;
14. Membantu penelusuran terhadap kesalahan-kesalahan prosedural dalam memberikan pelayanan; dan
15. Membantu memberikan informasi yang diperlukan dalam penyusunan standar pelayanan, sehingga sekaligus dapat memberikan informasi bagi kinerja pelayanan.

## **E. Prinsip**

### **1. Prinsip Penyusunan SOP AP**

- a. Kemudahan dan kejelasan. Prosedur-prosedur yang distandarkan harus dapat dengan mudah dimengerti dan diterapkan oleh semua aparatur bahkan bagi seseorang yang sama sekali baru dalam pelaksanaan tugasnya;
- b. Efisiensi dan efektivitas. Prosedur-prosedur yang distandarkan harus merupakan prosedur yang paling efisien dan efektif dalam proses pelaksanaan tugas;
- c. Keselarasan. Prosedur-prosedur yang distandarkan harus selaras dengan prosedur-prosedur standar lain yang terkait;
- d. Keterukuran. *Output* dari prosedur-prosedur yang distandarkan mengandung standar kualitas atau mutu baku tertentu yang dapat diukur pencapaian keberhasilannya;
- e. Dinamis. Prosedur-prosedur yang distandarkan harus dengan cepat dapat disesuaikan dengan kebutuhan peningkatan kualitas pelayanan yang berkembang dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan;
- f. Berorientasi pada pengguna atau pihak yang dilayani. Prosedur prosedur yang distandarkan harus mempertimbangkan kebutuhan pengguna (*customer's needs*) sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pengguna;
- g. Kepatuhan hukum. Prosedur-prosedur yang distandarkan harus memenuhi ketentuan dan peraturan-peraturan pemerintah yang berlaku;
- h. Kepastian hukum. Prosedur-prosedur yang distandarkan harus ditetapkan oleh pimpinan sebagai sebuah produk hukum yang ditaati, dilaksanakan dan menjadi instrumen untuk melindungi aparatur atau pelaksana dari kemungkinan tuntutan hukum.

### **2. Prinsip Pelaksanaan SOP AP**

- a. Konsisten. SOP AP harus dilaksanakan secara konsisten dari waktu ke waktu, oleh siapa pun, dan dalam kondisi yang relatif sama oleh seluruh jajaran organisasi pemerintahan;
- b. Komitmen. SOP AP harus dilaksanakan dengan komitmen penuh dari seluruh jajaran organisasi, dari tingkatan yang paling rendah dan tertinggi;
- c. Perbaikan berkelanjutan. Pelaksanaan SOP AP harus terbuka terhadap penyempurnaan-penyempurnaan untuk memperoleh prosedur yang benar-benar efisien dan efektif;
- d. Mengikat. SOP AP harus mengikat pelaksana dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedur standar yang telah ditetapkan;
- e. Seluruh unsur memiliki peran penting. Seluruh aparatur melaksanakan peran-peran tertentu dalam setiap prosedur yang distandarkan. Jika aparatur tertentu tidak melaksanakan perannya dengan baik, maka akan mengganggu keseluruhan proses, yang akhirnya juga berdampak pada terganggunya proses penyelenggaraan pemerintahan;

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

**F. Ruang Lingkup**

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

## BAB II JENIS, FORMAT, DOKUMEN, DAN PENETAPAN SOP AP

### A. Jenis

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

#### 1. SOP berdasarkan Sifat Kegiatan.

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

a. **SOP Teknis** adalah prosedur standar yang sangat rinci dari kegiatan yang dilakukan oleh satu orang aparatur atau pelaksana dengan satu peran atau jabatan. Setiap prosedur diuraikan dengan sangat teliti sehingga tidak ada kemungkinan-kemungkinan variasi lain. SOP teknis ini pada umumnya dicirikan dengan:

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

SOP teknis banyak digunakan pada bidang-bidang yang menyangkut pelaksana tunggal yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dengan peran yang sama pula, antara lain: dalam bidang teknik, seperti: perakitan kendaraan bermotor, pemeliharaan kendaraan, pengoperasian alat-alat, dan lainnya; dalam bidang kesehatan, pengoperasian alat-alat medis, penanganan pasien pada unit gawat darurat, *medical check-up*, dan lain-lain.

Dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan, SOP teknis diterapkan pada bidang-bidang yang dilaksanakan oleh pelaksana tunggal atau jabatan tunggal, antara lain: pemeliharaan sarana dan prasarana, pemeriksaan keuangan (*auditing*), kearsipan, korespondensi, dokumentasi, pelayanan-pelayanan kepada masyarakat, kepegawaian dan lainnya. Contoh SOP Teknis adalah: SOP Pengujian Sampel di Laboratorium, SOP Perakitan Kendaraan, SOP Pengagendaan Surat dan SOP Pemberian Disposisi.

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

**b. SOP Administratif** adalah prosedur standar yang bersifat umum dan tidak rinci dari kegiatan yang dilakukan oleh lebih dari satu orang aparatur atau pelaksana dengan lebih dari satu peran atau jabatan. SOP administratif ini pada umumnya dicirikan dengan:

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

SOP administratif mencakup kegiatan lingkup makro dengan ruang lingkup yang besar dan tidak mencerminkan pelaksana kegiatan secara detail dan kegiatan lingkup mikro dengan ruang lingkup yang kecil dan mencerminkan pelaksana yang sesungguhnya dari kegiatan yang dilakukan.

Dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan lingkup makro, SOP administratif dapat digunakan untuk proses-proses perencanaan, penganggaran, dan lainnya, atau secara garis besar proses-proses dalam siklus penyelenggaraan administrasi pemerintahan. SOP administratif dalam lingkup mikro, disusun untuk proses-proses administratif dalam operasional seluruh instansi pemerintah, dari mulai tingkatan unit organisasi yang paling kecil sampai pada tingkatan organisasi yang tertinggi, dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

Contoh SOP Administrasi adalah: SOP Pelayanan Pengujian Sampel Di Laboratorium, SOP Pelayanan Perawatan Kendaraan, SOP Penanganan Surat Masuk dan SOP Penyelenggaraan Bimbingan Teknis. SOP jenis ini baik yang bersifat makro dan mikro harus dibuat guna memperlancar pelaksanaan tugas dan fungsi sehari-hari satuan organisasi/satuan organisasi di lingkungan Pemerintah Kota Mataram.

## **2. SOP Menurut Cakupan dan Besaran Kegiatan.**

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

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

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

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

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

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

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

### **3. SOP Menurut Cakupan dan Kelengkapan Kegiatan.**

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

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

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

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

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

### **4. SOP Menurut Cakupan dan Jenis Kegiatan.**

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

- a. **SOP Generik** (Umum) adalah SOP berdasarkan sifat dan muatan kegiatannya relatif memiliki kesamaan baik dari kegiatan yang di-SOP-kan maupun dari tahapan kegiatan dan pelaksanaannya. Variasi SOP yang ada hanya disebabkan perbedaan lokasi SOP itu diterapkan.

Contoh: SOP Pengelolaan Keuangan di Satker A dan SOP Pengelolaan Keuangan di Satker B memiliki SOP generik: SOP Pengelolaan Keuangan dengan aktor: KPA, PPK, Bendahara, dst.

- b. **SOP Spesifik** (Khusus) adalah SOP berdasarkan sifat dan muatankegiatannya relatif memiliki perbedaan dari kegiatan yang di-SOPkan,tahapan kegiatan, aktor (pelaksana), dan tempat SOP tersebutditerapkan. SOP ini tidak dapat diterapkan di tempat lain karena sifatnya yang spesifik tersebut.

Contoh: SOP Pelaksanaan Publikasi Hasil Uji Laboratorium A pada Instansi Z hanya berlaku pada laboratorium A di Instansi Z tidak berlaku di laboratorium lainnya meskipun di instansi Z sekalipun.

## **B. Format**

Empat faktor yang dapat dijadikan dasar dalam penentuan format penyusunan SOP yang akan dipakai oleh suatu organisasi adalah:(1) berapa banyak keputusan yang akan dibuat dalam suatu prosedur;(2) berapa banyak langkah dan sub langkah yang diperlukan dalam suatuprosedur; (3) siapa yang dijadikan target sebagai pelaksana SOP; dan(4) apa tujuan yang ingin dicapai dalam pembuatan SOP ini.

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

### **1. Format Umum SOP**

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

#### **a. Langkah sederhana (*Simple Steps*)**

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

#### **b. Tahapan berurutan (*Hierarchical Steps*)**

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

**c. Grafik (*Graphic*)**

Format Grafik (*graphic*) dipilih, jika prosedur yang disusun menghendaki kegiatan yang panjang dan spesifik. Dalam format ini proses yang panjang tersebut dijabarkan ke dalam sub-sub proses yang lebih pendek yang hanya berisi beberapa langkah. Format ini juga bisa digunakan jika dalam menggambarkan prosedur diperlukan adanya suatu foto atau diagram. Format grafik ini bertujuan untuk memudahkan dalam memahami prosedur yang ada dan biasanya ditujukan untuk pelaksana eksternal organisasi (pemohon). Salah satu varian dari SOP format ini adalah SOP Format *Annotated Picture* (gambar yang diberi keterangan) yang biasanya ditujukan untuk pemohon atau pengguna jasa sebuah pelayanan.

**d. Diagram Alir (*Flowcharts*)**

*Flowcharts* merupakan format yang biasa digunakan jika dalam SOP tersebut diperlukan pengambilan keputusan yang banyak (kompleks) dan membutuhkan opsi jawaban (alternatif jawaban) seperti: jawaban “ya” atau “tidak”, “lengkap” atau “tidak”, “benar” atau “salah”, dsb. yang akan mempengaruhi sub langkah berikutnya.

Format ini juga menyediakan mekanisme yang mudah untuk diikuti dan dilaksanakan oleh para pelaksana (pegawai) melalui serangkaian langkah-langkah sebagai hasil dari keputusan yang telah diambil. Penggunaan format ini melibatkan beberapa simbol yang umum digunakan dalam menggambarkan proses (umumnya berjumlah 30 simbol). Simbol-simbol tersebut memiliki fungsi yang bersifat khas (teknis dan khusus) yang pada dasarnya dikembangkan dari simbol dasar *flowcharts* (*basic symbols of flowcharts*) yang terdiri dari 4 (empat) simbol, yaitu simbol kapsul (*terminator*), simbol kotak (*process*), simbol belah ketupat (*decision*) dan anak panah (*arrow*).

Format SOP dalam bentuk *flowcharts* ini terdiri dari 2 (dua) jenis yaitu: *Linear Flowcharts* (diagram alir linier) dan *Branching Flowcharts* (diagram alir bercabang). *Linear Flowcharts* dapat berbentuk vertikal dan horizontal. Ciri utama dari format *linear flowcharts* ini adalah ada unsur kegiatan yang disatukan, yaitu: unsur kegiatan atau unsur pelaksanaannya dan menuliskan rumusan kegiatan secara singkat di dalam simbol yang dipakai. SOP format ini umumnya dipakai pada SOP yang bersifat teknis.

Sedangkan Format *Branching Flowcharts* memiliki ciri utama dipisahkannya unsur pelaksana dalam kolom-kolom yang terpisah dari kolom kegiatan dan menggambarkan prosedur kegiatan dalam bentuk simbol yang dihubungkan secara bercabang-cabang. Dalam format ini simbol yang digunakan tidak diberi tulisan rumusan singkat kegiatan. Tulisan hanya diperlukan untuk memberi penjelasan pada simbol kegiatan yang merupakan pengambilan keputusan (simbol “*decision*” atau belah ketupat). SOP format ini umumnya dipergunakan untuk SOP Administratif.

## 2. Format SOP AP

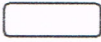




Format SOP AP yang dipersyaratkan dalam Kebijakan Reformasi Birokrasi memiliki format yang telah distandarkan tidak seperti format SOP pada umumnya. Adapun format SOP AP yang dipergunakan dalam Kebijakan Reformasi Birokrasi adalah sebagai berikut:

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

Format yang dipergunakan dalam SOP AP adalah format diagram alir bercabang (*branching flowcharts*) dan tidak ada format lainnya yang dipakai. Hal ini diasumsikan bahwa prosedur pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah termasuk di dalamnya Pemerintah Daerah memuat kegiatan yang banyak (lebih dari sepuluh) dan memerlukan pengambilan keputusan yang banyak. Oleh sebab itu untuk menyamakan format maka seluruh prosedur pelaksanaan tugas dan fungsi administrasi pemerintahan dibuat dalam bentuk diagram alir bercabang (*branching flowcharts*) termasuk juga prosedur yang singkat (sedikit, kurang dari sepuluh) dengan/atau tanpa pengambilan keputusan.

### b. Menggunakan hanya Lima Simbol *Flowcharts*

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

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

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


- 1) SOP AP mendeskripsikan prosedur administratif, yaitu kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh lebih dari satu pelaksana (jabatan) dan bersifat makro maupun mikro dan prosedur yang bersifat teknis yang detail baik yang menyangkut urusan administrasi maupun urusan teknis;
- 2) Hanya ada dua alternatif sifat kegiatan administrasi pemerintahan yaitu kegiatan eksekusi (*process*) dan pengambilan keputusan (*decision*);
- 3) Simbol lain tidak dipergunakan disebabkan karena prosedur yang dideskripsikan bersifat umum tidak rinci dan tidak bersifat teknis disamping itu kegiatan yang dilakukan oleh pelaksana kegiatan sudah langsung operasional tidak bersifat teknikal (*technical procedures*) yang berlaku pada peralatan (mesin);

- 4) Penulisan kegiatan dalam prosedur bersifat aktif (menggunakan kata kerja tanpa subyek) dengan demikian banyak simbol yang tidak dipergunakan, seperti: simbol pendokumentasian, simbol persiapan, simbol penundaan, dan simbol lain yang sejenis;
- 5) Penyusunan SOP AP ini hanya memberlakukan penulisan *flowcharts* secara vertikal, artinya bahwa *branching flowcharts* dituliskan secara vertikal sehingga hanya mengenal penyambungan simbol yang menghubungkan antar halaman (simbol segilima/*off-page connector*) dan tidak mengenal simbol lingkaran kecil penghubung dalam satu halaman.

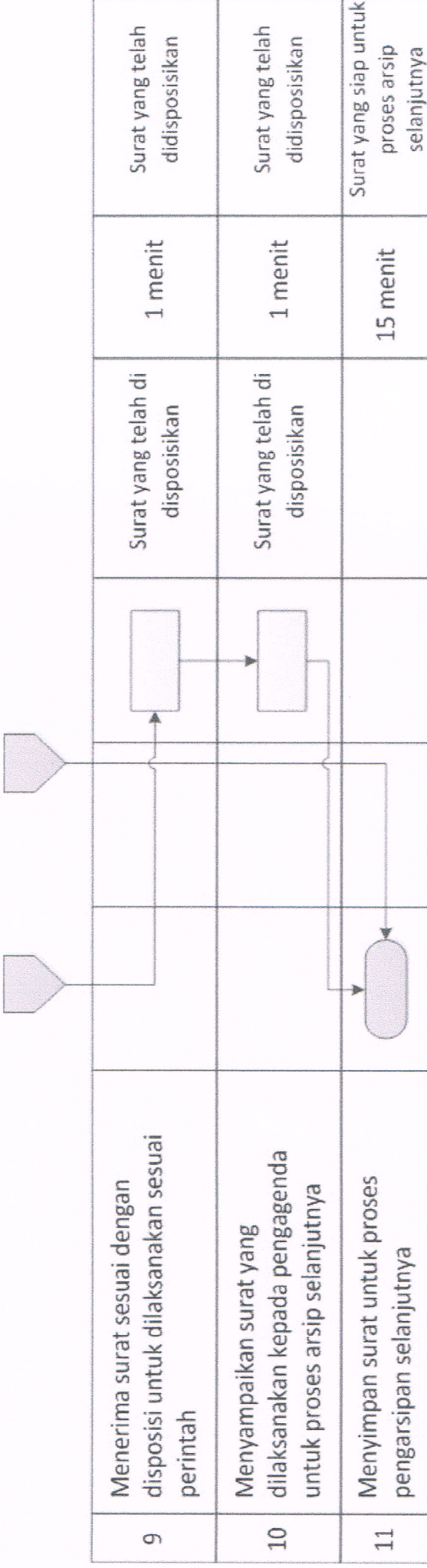
**c. Pelaksana dipisahkan dari kegiatan.**

Penulisan pelaksana dalam SOP AP ini dipisahkan dari kegiatan. Oleh karena itu untuk menghindari pengulangan yang tidak perlu dan tumpang-tindih (*overlapping*) yang tidak efisien maka penulisan kegiatan tidak disertai dengan pelaksana kegiatan (aktor) dan dipisahkan dalam kolom pelaksana tersendiri.

Dengan demikian penulisan kegiatan menggunakan kata kerja aktif yang diikuti dengan obyek dan keterangan seperti: menulis laporan; mendokumentasikan surat pengaduan; mengumpulkan bahan rapat; mengirim surat undangan kepada peserta; meneliti berkas, menandatangani draft surat net, mengarsipkan dokumen. Penulisan pelaksana (aktor) tidak diurutkan secara hierarki tetapi didasarkan pada sekuen kegiatan sehingga kegiatan selalu dimulai dari sisi kiri dan tidak ada kegiatan yang dimulai dari tengah maupun sisi kanan dari matriks *flowcharts*. Berikut Contoh Format SOP AP :

<p style="text-align: center;"><b>PEMERINTAH KOTA MATARAM</b> <b>SEKRETARIAT DAERAH</b></p>  <p style="text-align: center;"><b>BAGIAN ORGANISASI</b></p>	<p>NO SOP 125/12.3/org/IV/2017</p> <p>Tanggal Pembuatan 23 Maret 2017</p> <p>Tanggal Revisi</p> <p>Tanggal efektif 1 Mei 2017</p> <p>Disahkan Oleh Kepala Bagian Organisasi Setda Kota Mataram</p> <p style="text-align: right;"><b>Drs. I Nyoman Suwandiasa, MH</b> NIP. 19710809 1991 10 1 001</p>
<b>SOP SURAT MASUK</b>	
<p><b>Dasar Hukum</b></p> <p>1. Peraturan Walikota Mataram Nomor 6 tahun tahun 2006 tentang Pedoman Tata Naskah Dinas Di Lingkungan Pemerintah Kota Mataram</p>	<p><b>Kualifikas Pelaksana</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memahami tupkosi unit kerja</li> <li>2. Mengetahui sistem dan prosedur pemerintahan</li> <li>3. Menguasai administrasi perkantoran</li> </ol>
<p><b>Keterkaitan</b></p> <p>SOP Penerimaan Surat Masuk SOP Arsip</p>	<p><b>Peralatan/Perlengkapan</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ATK</li> <li>2. Buku agenda surat masuk</li> <li>3. Lembar Disposisi</li> </ol>
<p><b>Peringatan</b></p> <p>Jika SOP ini tidak dilaksanakan dengan baik, maka proses lainnya yang termasuk dalam surat akan mengalami hambatan</p>	<p><b>Pencatatan dan Pendataan</b></p> <p>Disimpan sebagai arsip manual dan digital</p>

No	Aktivitas	Pelaksana			Mutu Baku		
		Pengagenda Surat	Kabag	Kasubbag	Persyaratan/ Kelengkapan	Waktu	Output
1	Menerima surat (naskah dinas) yang disampaikan oleh pengantar					1 menit	Surat yang lengkap dan tepat tujuan
2	Mengagendakan surat masuk pada buku agenda				Buku agenda	2 menit	Surat yang telah diagendakan
3	Melampirkan lembar disposisi pada surat yang sudah diagendakan				Surat yang telah diagendakan	1 menit	Surat yang telah diberi lembar disposisi
4	Menyampaikan surat kepada Kepala bagian. Jika Kepala bagian tidak berada di tempat sekurang-kurangnya 3 hari, surat disampaikan kepada Kasubbag Tatalaksana				Surat yang telah diberi lembar disposisi	3 menit	Surat yang telah diberi lembar disposisi
5	Menerima surat dari pengagenda				Surat yang telah diberi lembar disposisi	1 menit	Surat yang telah diberi lembar disposisi
6	Mendisposisikan surat kepada bawahan untuk surat yang membutuhkan tindakan bawahan				Surat yang telah diberi lembar disposisi	1 menit	Surat yang telah didisposisikan
7	Menerima surat yang telah didisposisikan untuk diregister				Surat yang telah didisposisikan	1 menit	Surat yang telah didisposisikan
8	Menyampaikan surat kepada yang dituju sesuai dengan disposisi				Surat yang telah didisposisikan	1 menit	Surat yang telah didisposisikan



### **C. Dokumen SOP AP**

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

Namun demikian pada umumnya dokumen SOP memiliki 2 (dua) unsur utama sesuai anatominya, yaitu: Unsur SOP dan Unsur Dokumentasi (*Assessories*). Unsur SOP merupakan unsur inti dari SOP yang terdiri dari Identitas SOP dan Prosedur SOP.

Identitas SOP berisi data-data yang menyangkut identitas SOP, sedangkan Prosedur SOP berisi kegiatan, pelaksana, mutu baku dan keterangan. Sesuai dengan anatomi Dokumen SOP yang pada hakekatnya merupakan dokumen yang berisi prosedur-prosedur yang distandarkan yang secara keseluruhan membentuk satu kesatuan proses, sehingga informasi yang dimuat dalam dokumen SOP meliputi: Unsur Dokumentasi dan Unsur Prosedur.

#### **1. Unsur Dokumentasi**

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

##### **a. Halaman Judul (*Cover*)**

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

- 1) Judul SOP AP;
- 2) Perangkat Daerah;
- 3) Tahun pembuatan;
- 4) Informasi lain yang diperlukan.

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

Gambar 2  
Contoh Halaman Judul Dokumen SOP AP



STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR  
(NAMA PERANGKAT DAERAH)

TAHUN

(Alamat Instansi/Perangkat Daerah)

Jl. ....

Telepon: .....

Kota .....

### **b. Keputusan Pimpinan Perangkat Daerah**

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

### **c. Daftar Isi Dokumen SOP AP**

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

### **d. Penjelasan Singkat Penggunaan**

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

## **2. Unsur Prosedur**

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

### **a. Bagian Identitas**


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

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

- 8) **Dasar Hukum**, berupa peraturan perundang-undangan yang mendasari prosedur yang di-SOP-kan beserta aturan pelaksanaannya;
- 9) **Keterkaitan**, memberikan penjelasan mengenai keterkaitan prosedur yang distandarkan dengan prosedur lain yang distandarkan (SOP AP lain yang terkait secara langsung dalam proses pelaksanaan kegiatan dan menjadi bagian dari kegiatan tersebut);
- 10) **Peringatan**, memberikan penjelasan mengenai kemungkinan-kemungkinan yang terjadi ketika prosedur dilaksanakan atau tidak dilaksanakan. Peringatan memberikan indikasi berbagai permasalahan yang mungkin muncul dan berada di luar kendali pelaksana ketika prosedur dilaksanakan, serta berbagai dampak lain yang ditimbulkan. Dalam hal ini dijelaskan pula bagaimana cara mengatasinya bila diperlukan. Umumnya menggunakan kata peringatan, yaitu jika/apabila-maka (*if-then*) atau batas waktu (*deadline*) kegiatan harus sudah dilaksanakan;
- 11) **Kualifikasi Pelaksana**, memberikan penjelasan mengenai kualifikasi pelaksana yang dibutuhkan dalam melaksanakan perannya pada prosedur yang distandarkan. SOP Administrasi dilakukan oleh lebih dari satu pelaksana, oleh sebab itu maka kualifikasi yang dimaksud adalah berupa kompetensi (keahlian dan ketrampilan) bersifat umum untuk semua pelaksana dan bukan bersifat individu, yang diperlukan untuk dapat melaksanakan SOP ini secara optimal;
- 12) **Peralatan dan Perlengkapan**, memberikan penjelasan mengenai daftar peralatan utama (pokok) dan perlengkapan yang dibutuhkan yang terkait secara langsung dengan prosedur yang di-SOP-kan; dan
- 13) **Pencatatan dan Pendataan**, memuat berbagai hal yang perlu didata dan dicatat oleh pejabat tertentu. Dalam kaitan ini, perlu dibuat formulir-formulir tertentu yang akan diisi oleh setiap pelaksana yang terlibat dalam proses. (Misalnya formulir yang menunjukkan perjalanan sebuah proses pengolahan dokumen pelayanan perizinan.

Berdasarkan formulir dasar ini, akan diketahui apakah prosedur sudah sesuai dengan mutu baku yang ditetapkan dalam SOP AP). Setiap pelaksana yang ikut berperan dalam proses, diwajibkan untuk mencatat dan mendata apa yang sudah dilakukannya, dan memberikan pengesahan bahwa langkah yang ditanganinya dapat dilanjutkan pada langkah selanjutnya. Pendataan dan pencatatan akan menjadi dokumen yang memberikan informasi penting mengenai “apakah prosedur telah dijalankan dengan benar”.

Gambar 3  
Contoh Bagian Identitas SOP AP

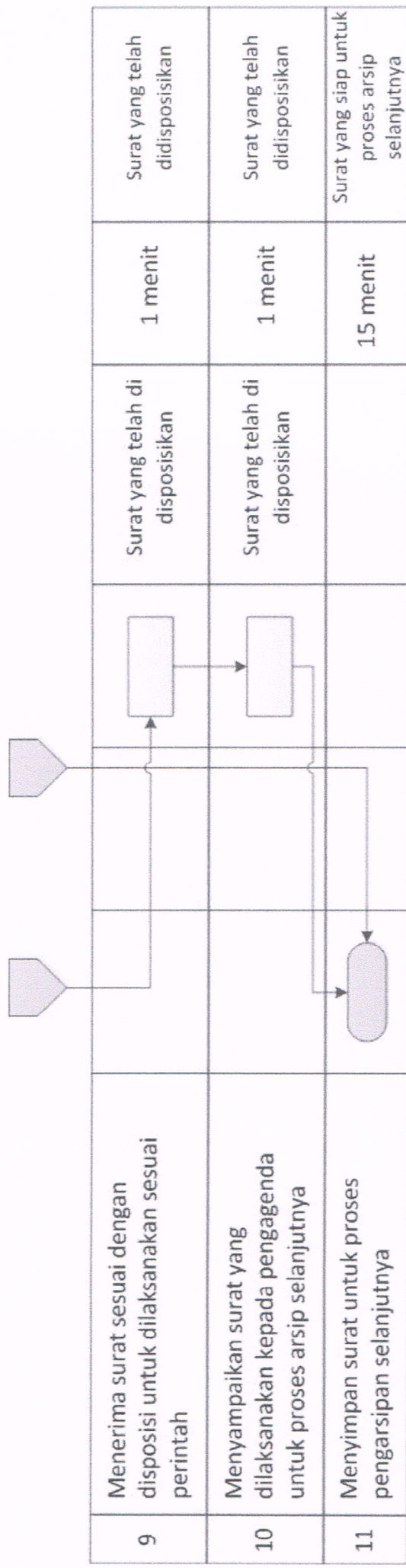
PEMERINTAH KOTA MATARAM DINAS/BADAN/UPT.....  	Nomor SOP	.....
	Tgl. Pembuatan	.....
	Tgl. Revisi	.....
	Tgl. Efektif	.....
	Disahkan Oleh	.....
	Nama Sop	.....
Dasar Hukum	Kualifikasi Pelaksana	
1..... 2.....dst	1..... 2.....dst	
Keterkaitan	Peralatan/Perlengkapan	
1..... 2.....dst	1..... 2.....dst	
Peringatan	Pencatatan dan Pendataan	
1..... 2.....dst	1..... 2.....dst	

**b. Bagian *Flowchart***

Bagian *Flowchart* merupakan uraian mengenai langkah-langkah (prosedur) kegiatan beserta mutu baku dan keterangan yang diperlukan. Bagian *Flowchart* ini berupa *flowcharts* yang menjelaskan langkah-langkah kegiatan secara berurutan dan sistematis dari prosedur yang distandarkan, yang berisi: Nomor kegiatan; Uraian kegiatan yang berisi langkah-langkah (prosedur); Pelaksana yang merupakan pelaku (aktor) kegiatan; Mutu Baku yang berisi kelengkapan, waktu, output dan keterangan.

Agar SOP AP ini terkait dengan kinerja, maka setiap aktivitas hendaknya mengidentifikasi mutu baku tertentu, seperti: waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan persyaratan/kelengkapan yang diperlukan (standar input) dan outputnya. Mutu baku ini akan menjadi alat kendali mutu sehingga produk akhirnya (*end product*) dari sebuah proses benar-benar memenuhi kualitas yang diharapkan, sebagaimana ditetapkan dalam standar pelayanan. Untuk memudahkan dalam pendokumentasian dan implementasinya, sebaiknya SOP AP memiliki kesamaan dalam unsur prosedur meskipun muatan dari unsur tersebut akan berbeda sesuai dengan kebutuhan instansi masing-masing. Berikut contoh Bagian *Flowchart* SOP AP:

No	Aktivitas	Pelaksana			Mutu Baku		
		Pengagenda Surat	Kabag	Kasubbbag	Persyaratan/ Kelengkapan	Waktu	Output
1	Menerima surat (naskah dinas) yang disampaikan oleh pengantar					1 menit	Surat yang lengkap dan tepat tujuan
2	Mengagendakan surat masuk pada buku agenda				Buku agenda	2 menit	Surat yang telah diagendakan
3	Melampirkan lembar disposisi pada surat yang sudah diagendakan				Surat yang telah diagendakan	1 menit	Surat yang telah diberi lembar disposisi
4	Menyampaikan surat kepada Kepala bagian. Jika Kepala bagian tidak berada di tempat sekurang-kurangnya 3 hari, surat disampaikan kepada Kasubbbag Tatalaksana				Surat yang telah di beri lembar disposisi	3 menit	Surat yang telah diberi lembar disposisi
5	Menerima surat dari pengagenda				Surat yang telah di beri lembar disposisi	1 menit	Surat yang telah diberi lembar disposisi
6	Mendisposisikan surat kepada bawahan untuk surat yang membutuhkan tindakan bawahan				Surat yang telah di beri lembar disposisi	1 menit	Surat yang telah didisposisikan
7	Menerima surat yang telah didisposisikan untuk diregister				Surat yang telah di disposisikan	1 menit	Surat yang telah didisposisikan
8	Menyampaikan surat kepada yang dituju sesuai dengan disposisi				Surat yang telah di disposisikan	1 menit	Surat yang telah didisposisikan



9	Menerima surat sesuai dengan disposisi untuk dilaksanakan sesuai perintah	Surat yang telah didisposisikan	1 menit	Surat yang telah didisposisikan
10	Menyampaikan surat yang dilaksanakan kepada pengaganda untuk proses arsip selanjutnya	Surat yang telah didisposisikan	1 menit	Surat yang telah didisposisikan
11	Menyimpan surat untuk proses pengarsipan selanjutnya		15 menit	Surat yang siap untuk proses arsip selanjutnya

#### **D. Penetapan Dokumen SOP AP**

Penetapan SOP AP sebagai sebuah peraturan yang mengikat bagi seluruh unsur yang ada di setiap organisasi di Lingkungan Pemerintah Kota Mataram diharapkan dapat diaplikasikan oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas dan fungsi di setiap tingkatan organisasi yang mandiri. Untuk itulah maka penetapan SOP AP dalam Kebijakan Reformasi Birokrasi dilakukan secara berjenjang mulai dari Pimpinan Induk Organisasi yang paling tinggi dalam hal ini adalah Walikota untuk SOP AP yang umum (generik) menuju unit kerja mandiri yang paling rendah untuk SOP AP yang operasional (spesifik).

Prosedur Penetapan Dokumen SOP AP adalah sebagai berikut:

- a. Tim Penyusun SOP Perangkat Daerah atau UPT menyusun Rancangan Dokumen SOP AP dan menyampaikannya kepada Tim Penyusun SOP Unit Kerja Mandiri Pembinaannya untuk diintegrasikan menjadi Rancangan SOP AP Unit Kerja Mandiri Pembinaannya secara berjenjang;
- b. Tim Penyusun SOP Unit Kerja Mandiri Pembinaannya menyampaikan Rancangan Dokumen SOP AP yang merupakan integrasi dari Rancangan Dokumen SOP AP Unit Kerja Mandiri dan/atau UPT secara berjenjang disampaikan kepada Tim Pemerintah Kota Mataram untuk diintegrasikan menjadi Rancangan dokumen SOP Pemerintah Kota Mataram;
- c. Tim Kerja Pemerintah Daerah mengajukan Rancangan Dokumen SOP AP Pemerintah Daerah kepada Walikota untuk ditetapkan;
- d. Walikota menetapkan Dokumen SOP AP Pemerintah Daerah dengan Peraturan Walikota;
- e. Pimpinan Unit Kerja Mandiri menetapkan SOP AP yang berlaku di lingkungannya masing-masing berdasarkan Dokumen SOP AP Pemerintah Kota Mataram yang bersangkutan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

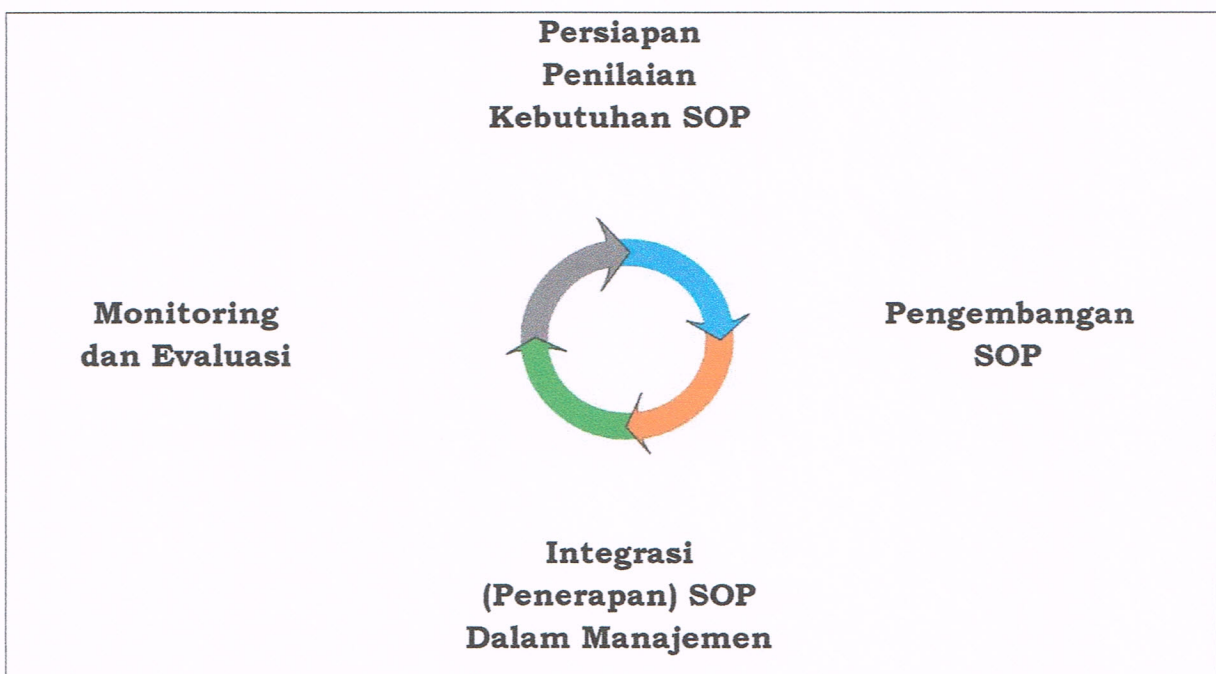
### **BAB III**

## **LANGKAH-LANGKAH PENYUSUNAN SOP AP**

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

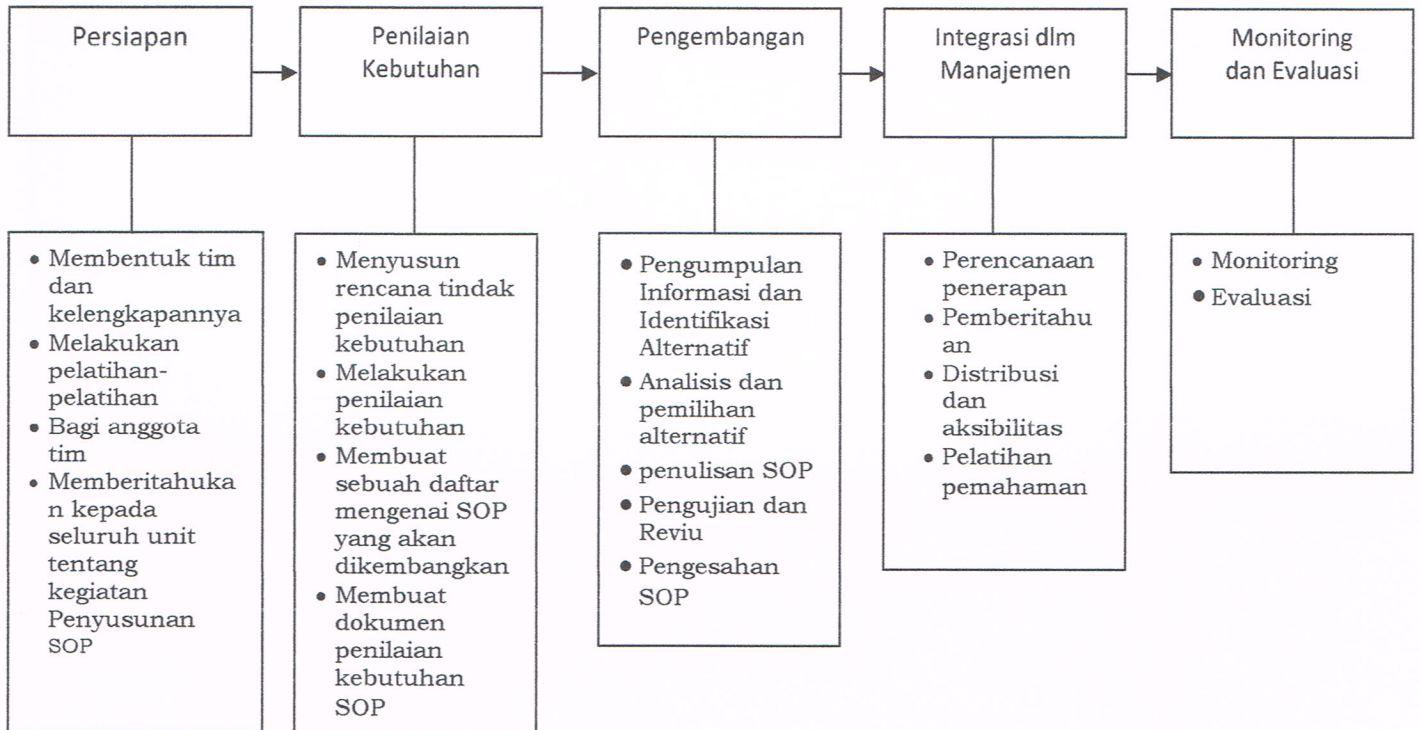
1. Persiapan;
2. Penilaian Kebutuhan SOP AP;
3. Pengembangan SOP AP;
4. Penerapan SOP AP; dan
5. Monitoring dan Evaluasi SOP AP.

Gambar 5  
Siklus Penyusunan SOP AP



Secara rinci tahapan penyusunan SOP AP melalui proses sebagai berikut:

Gambar 6  
Rincian Tahapan Penyusunan SOP AP



### A. Persiapan Penyusunan SOP AP

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

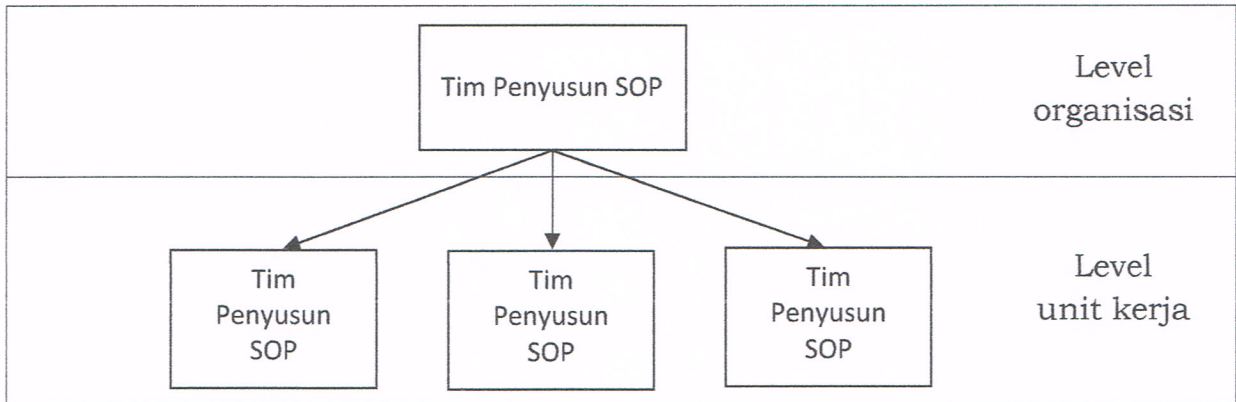
#### 1. Membentuk tim dan kelengkapannya

##### a. Pembentukan Tim

Tim terdiri:

- 1) Tim yang melingkupi SOP AP organisasi secara keseluruhan (Tim Penyusun SOP AP Kota Mataram).
- 2) Tim yang melingkupi unit-unit kerja pada berbagai level.

Gambar 7  
Tim Penyusunan SOP AP



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

- 1) Tim Penyusun SOP AP Pemerintah Daerah bertanggung jawab terhadap keseluruhan proses penyusunan SOP AP. Tim ini dibentuk dan bertanggung jawab kepada Ketua Tim SOP AP Pemerintah Daerah yang dalam hal ini adalah Walikota Mataram. Tim Penyusun SOP AP Pemerintah Daerah bertugas untuk melakukan penyusunan pedoman, penyusunan program kerja dan sosialisasi kebijakan, melaksanakan kegiatan asistensi dan fasilitas, serta melakukan koordinasi penyusunan SOP AP bagi seluruh satuan/unit organisasi yang ada di Pemerintah Daerah.
- 2) Tim Penyusun SOP AP Unit Kerja Mandiri. Tim Penyusun SOP AP Unit Kerja Mandiri bertanggung jawab terhadap proses penyusunan SOP AP di unit kerja masing-masing. Tim ini dibentuk dan bertanggung jawab kepada Pimpinan Unit Mandiri yang bersangkutan. Tim Penyusun SOP AP Unit Kerja Mandiri bertugas untuk melakukan sosialisasi kebijakan, melaksanakan kegiatan asistensi dan fasilitas, melakukan koordinasi penyusunan SOP AP satuan/unit organisasi.

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

- 1) Internal  
Anggota tim dapat diambil dari unit yang memiliki tugas yang berkaitan dengan peningkatan kapasitas internal manajemen.
- 2) Independen (Konsultan)  
Anggota tim dapat diambil dari unit eksternal organisasi (konsultan).
- 3) Gabungan  
Gabungan kedua model tim tersebut merupakan model tim yang ideal.

Tugas tim antara lain:

- a) melakukan identifikasi kebutuhan;
- b) mengumpulkan data;
- c) melakukan analisis prosedur;
- d) melakukan pengembangan;

- e) melakukan uji coba;
- f) melakukan sosialisasi;
- g) mengawal penerapan;
- h) memonitor dan melakukan evaluasi;
- i) melakukan penyempurnaan-penyempurnaan;
- j) menyajikan hasil-hasil pengembangan mereka kepada pimpinan.

## **2. Kelengkapan Tim**

Hal yang perlu diperhatikan dalam membentuk tim:

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

Kelengkapan tim lainnya meliputi:

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

## **B. Penilaian Kebutuhan SOP AP**

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

### **1. Tujuan penilaian kebutuhan SOP AP:**

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

- a. Ruang lingkup, berkaitan dengan bidang tugas dari prosedur-prosedur operasional untuk distandarkan;

- b. Jenis, berkaitan dengan tipe dan format SOP AP yang sesuai untuk diterapkan;
- c. Sedangkan jumlah, berkaitan dengan jumlah SOP AP yang dibuat sesuai dengan prioritas.

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

**a. Lingkungan Operasional**

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

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

**b. Kebijakan Pemerintah**

Yang dimaksud dengan kebijakan pemerintah adalah peraturan perundang-undangan yang memberikan pengaruh dalam penyusunan SOP AP. Peraturan-perundang-undangan dimaksud bisa berbentuk undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan presiden peraturan daerah atau bentuk peraturan lain yang terkait dengan organisasi pemerintah. Dalam prakteknya kebijakan-kebijakan pemerintah akan selalu berubah, yang perubahannya akan mempengaruhi operasionalisasi suatu organisasi. Misalnya kebijakan berkenaan dengan petunjuk teknis akan sangat memberikan warna pada perumusan SOP AP suatu organisasi pemerintah.

**c. Kebutuhan Organisasi dan Pemangku Kepentingan**

Penilaian kebutuhan organisasi dan pemangku kepentingan (*stakeholder*) berkaitan erat dengan prioritas terhadap prosedur-prosedur yang mendesak untuk segera distandarkan. Kebutuhan mendesak dapat terjadi karena perubahan struktur organisasi (susunan organisasi dan tata kerja), atau karena desakan dari *stakeholders* yang menginginkan perubahan terhadap kualitas pelayanan. Kebutuhan juga dapat terjadi karena perubahan-perubahan pada sarana dan prasarana yang dimiliki, seperti penggunaan teknologi baru dalam proses pelaksanaan prosedur yang menyebabkan perlu dilakukan perbaikan-perbaikan prosedur. Hal lain yang juga terkait dengan kebutuhan organisasi terhadap SOP AP adalah perkembangan teknologi.

## 2. Langkah-langkah penilaian kebutuhan

### a. Menyusun rencana tindak penilaian kebutuhan.

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

Tabel 1  
Rencana Tindak Tim Penyusunan SOP AP

Uraian kegiatan	Output	Penanggung jawab	Jadwal							

### b. Melakukan penilaian kebutuhan

Jika organisasi telah memiliki SOP AP, dan ingin melakukan penyempurnaan terhadap SOP AP yang telah ada, maka proses penilaian kebutuhan dapat dimulai dengan mengevaluasi SOP AP yang sudah ada. Untuk memudahkan penilaian kebutuhan, SOP AP pada dasarnya dapat dibagi ke dalam beberapa klasifikasi ruang lingkup, yaitu:

#### 1) Instansional/organisasional

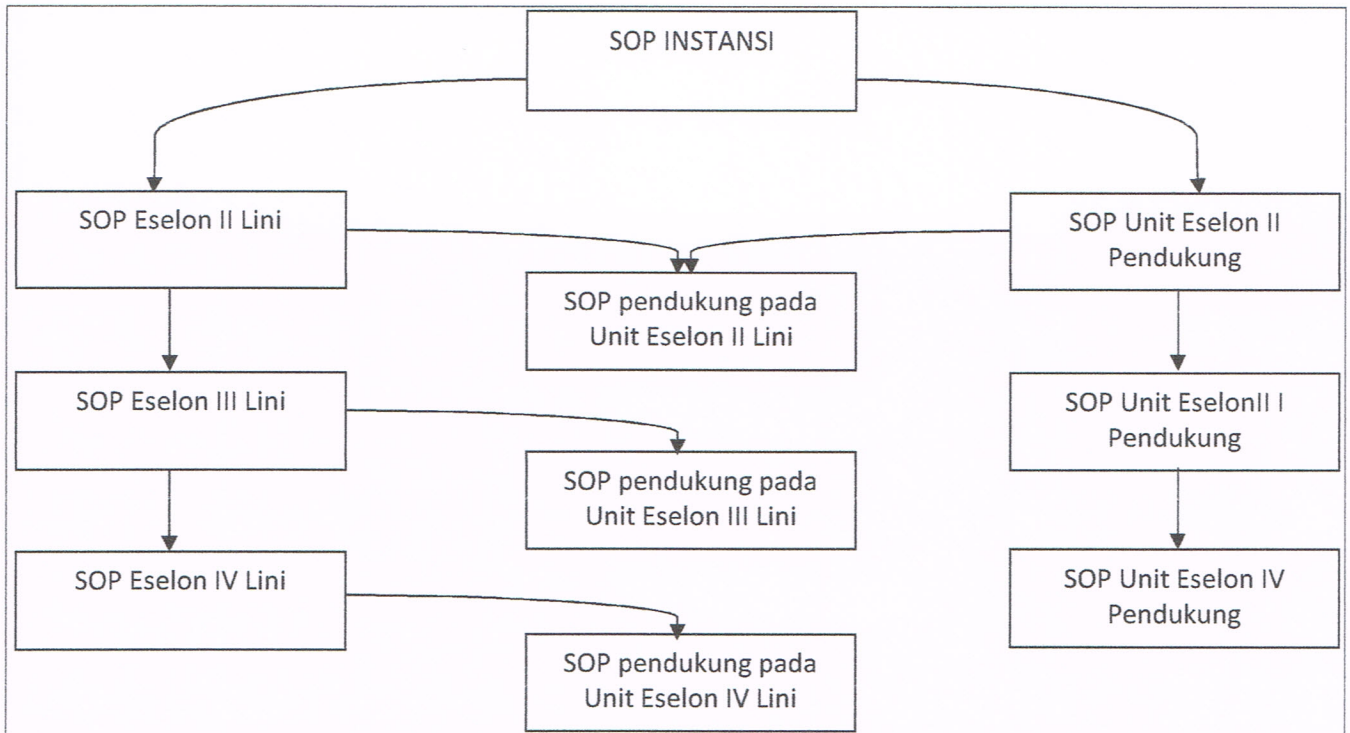
Pada tingkatan instansional SOP AP dapat dibagi ke dalam dua kelompok jenis tugas, yaitu kelompok lini dan pendukung. SOP AP juga dapat dikelompokkan atas dasar level unit kerja pada instansi, mulai pada tingkatan organisasi secara keseluruhan, unit eselon II sampai dengan unit eselon yang paling bawah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

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

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

Klasifikasi juga dapat lebih dirinci dengan memisahkan tugas lini dan pendukung berdasarkan siklus proses manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Skema penurunan SOP AP sampai pada level organisasi yang terbawah dan keterkaitannya dengan unit pendukung dapat dideskripsikan dalam gambar berikut :

Gambar 8  
Penjabaran SOP AP Pada Level Satuan Kerja Dalam Organisasi



## 2) Level pemerintahan

Dalam klasifikasi ini SOP AP dapat dibedakan ke dalam tingkatan pemerintahan nasional dan sub nasional (provinsi dan kabupaten/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 lainnya. Untuk membantu melakukan penilaian kebutuhan dapat digunakan tabel sebagai berikut:

Tabel 3  
Penilaian Kebutuhan

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

- Kolom 1 Nama satuan kerja tempat SOP AP akan diterapkan
- Kolom 2 Klasifikasi/pengelompokan SOP AP pada bidang tugas /proses tertentu (misalnya perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi, atau kepegawaian, keuangan, pembuatan kebijakan, dan lainnya)
- Kolom 3 Nama prosedur yang akan distrandarkan yang menjadi bagian dari bidang klasifikasi/pengelompokannya
- Kolom 4 Penilaian keterkaitan dengan tupoksi (penilaian: sangat terkait, terkait, kurang terkait, tidak terkait)
- Kolom 5 Penilaian keterkaitan dengan peraturan perundangundangan penilaian: sangat terkait, terkait, kurang terkait, tidak terkait)
- Kolom 6 Penilaian keterkaitan stakeholders/masyarakat (penilaian: sangat terkait, terkait, kurang terkait, tidak terkait)
- Kolom 7 Penilaian keterkaitan dengan prosedur lainnya (penilaian: sangat terkait, terkait, kurang terkait, tidak terkait)
- Kolom 8 Prioritas kebutuhan (penilaian: sangat penting, penting, kurang penting, tidak penting)

**c. Membuat sebuah daftar mengenai SOP AP yang akan dikembangkan.**

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

Tabel 4  
Daftar Kebutuhan Pengembangan SOP AP

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

Keterangan:

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

**d. Membuat dokumen penilaian kebutuhan SOP AP**

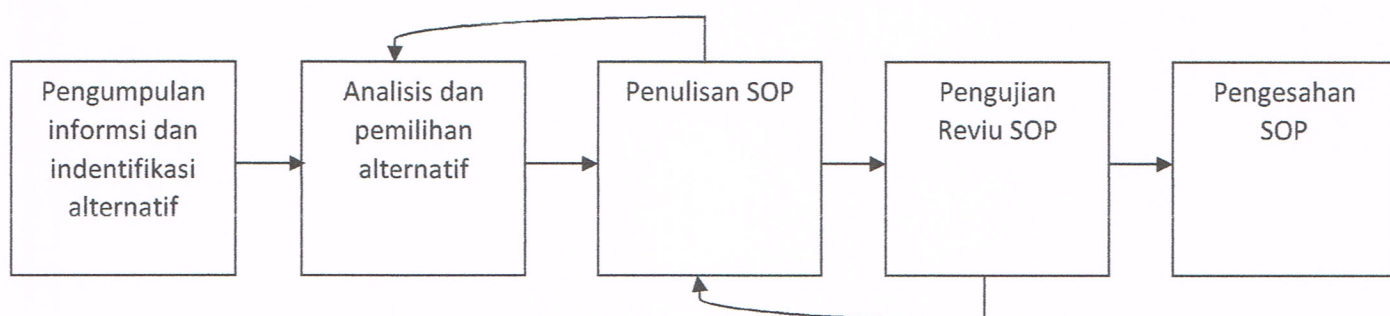
Sebagai sebuah tahap akhir dari penilaian kebutuhan SOP AP, tim harus membuat sebuah laporan atau dokumen penilaian kebutuhan SOP AP. Dokumen memuat hasil kesimpulan semua temuan dan rekomendasi yang didapatkan dari proses penilaian kebutuhan ini.

**C. Pengembangan SOP AP**

Tahap selanjutnya setelah kita melakukan penilaian kebutuhan (*need assessment*) adalah melakukan pengembangan SOP AP. Sebagai sebuah standar yang akan dijadikan acuan dalam proses pelaksanaan tugas keseharian organisasi, maka pengembangan SOP AP tidak merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan sekali langsung jadi, tetapi memerlukan riviui berulang kali sebelum akhirnya menjadi SOP AP yang valid dan reliabel yang benar-benar menjadi acuan bagi setiap proses dalam organisasi. Pengembangan SOP AP pada dasarnya meliputi lima tahapan proses kegiatan secara berurutan yang dapat dirinci sebagai berikut:

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

Gambar 9  
Tahapan Pengembangan SOP AP



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

### 1. Pengumpulan Informasi dan Identifikasi Alternatif SOP AP

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

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

#### a. Teknik Curah Pendapat (*brainstorming*)

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

#### b. Teknik Diskusi Terfokus (*focus group discussion*)

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

#### c. Teknik Wawancara

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

**d. Teknik Survey**

Teknik survey dilakukan jika tim ingin memperoleh informasi dari sejumlah besar orang yang terkait dengan pelayanan melalui representasinya yang dipilih secara acak yang kemudian disebut responden. Teknik ini biasanya dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai kualitas pelayanan apa yang diinginkan oleh masyarakat/pelanggan. Informasi mengenai gambaran kualitas pelayanan sangat penting dalam pengembangan SOP AP.

**e. Teknik Perbandingan Kualitas (*benchmark*)**

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

**f. Telaahan Dokumen (*review document*)**

Telaah dokumen dilakukan untuk memperoleh informasi sekunder dari dokumen-dokumen pemerintah berkaitan dengan peraturan perundangan-perundang yang terkait dengan prosedur yang akan distandarkan. Dalam prakteknya berbagai teknik di atas dapat digunakan secara simultan untuk memperoleh hasil pengembangan SOP AP yang baik. Proses pengumpulan informasi menghasilkan identifikasi prosedur-prosedur yang akan distandarkan, baik dalam bentuk penyempurnaan prosedur-prosedur yang sudah ada sebelumnya, pembuatan prosedur-prosedur yang sudah ada namun belum distandarkan, atau prosedur-prosedur yang belum ada sama sekali/baru.

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

Tabel 5  
Identifikasi SOP AP Satuan kerja

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

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

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

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

1. Bahwa setiap Perangkat Daerah dapat dipastikan selalu memiliki peraturan mengenai struktur organisasi dan tata kerja sebagai dasar pembagian struktur organisasi serta pembagian tugas dan fungsi organisasinya;
2. Bahwa tugas dan fungsi organisasi pemerintah terbagi habis seiring dengan pembagian struktur organisasi dari tingkatan tertinggi sampai dengan tingkatan terendah;
3. Bahwa setiap tugas (dan fungsi) struktur terendah dalam organisasi pemerintah daerah dapat dipastikan mencerminkan fungsi dari tugas dan fungsi struktur tingkat atasnya sampai struktur yang paling tinggi. Atau dengan kata lain bahwa tugas (dan fungsi) yang ada di dalam struktur terendah merupakan operasionalisasi tugas (dan fungsi) seluruh tingkatan yang ada dalam struktur organisasi yang bersangkutan;
4. Bahwa tugas dan fungsi Perangkat Daerah tercerminkan dari output final atau *end product* (keluaran akhir) yang dihasilkan oleh seluruh tingkatan struktur organisasi yang bersangkutan baik yang berupa barang/benda (dokumen) yang berdimensi produk maupun berupa jasa/kegiatan yang berdimensi proses;

5. Bahwa judul-judul SOP AP dirumuskan berdasarkan output final yang didahului aspek kegiatan (aspek prosedur) secara keseluruhan (makro) maupun secara parsial (mikro), yaitu: saat awal (pra), pada saat (in) dan setelahnya (pasca);
6. Bahwa setiap organisasi pemerintah daerah memiliki fungsi *operating core* (fungsi utama), fungsi *techno-structure* (fungsi bantuan teknis) seperti pengawasan dan fungsi *support staff* (fungsi pendukung/kesekretariatan) sehingga judul-judul SOP AP sangat ditentukan jenis-jenis fungsi yang diemban oleh struktur organisasi yang bersangkutan dan sekaligus sebagai *leading sector* (unit inti) fungsi tersebut;
7. Bahwa fungsi-fungsi struktur organisasi pemerintah daerah yang sama akan memiliki SOP AP yang relatif sama dengan perbedaan hanya pada kolom pelaksana dan mutu baku serta identitas tertentu saja.

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

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

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

Tabel 6  
Formulir Identifikasi SOP AP  
berdasarkan Tugas dan Fungsi

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

Keterangan:

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

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

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

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

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

## 3. Penulisan SOP AP

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

## 4. Pengujian dan Reviu SOP AP

Tahapan pengujian dan reviu dilakukan melalui dua cara, yaitu:

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

## 5. Pengesahan SOP AP

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

#### **D. Penerapan SOP AP**

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

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

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

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

##### **1. Perencanaan Penerapan SOP AP**

Pengembangan atau perubahan SOP AP harus disertai dengan rencana penerapan yang tepat. 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.

##### **2. Pemberitahuan (*Notification*)**

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

##### **3. Distribusi dan Aksesibilitas**

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

#### **4. Pelatihan Pemahaman SOP AP**

Penerapan SOP AP yang efektif terkadang membutuhkan pelatihan untuk pelaksanaannya. Tergantung dengan kebutuhan dan waktu yang ada, pelatihan bisa dalam bentuk formal atau informal, dilaksanakan dalam kelas ataupun pada pelaksanaan tugas sehari-hari. Tapi apapun bentuknya, yang paling utama adalah program yang dirancang harus dapat memenuhi prinsip-prinsip pendidikan orang dewasa, dengan mempertimbangkan empat komponen utama: motivasi, alih informasi, kesempatan untuk melatih keterampilan baru, dan peningkatan kemampuan. Pemberian pelatihan dimulai dengan penilaian kebutuhan pelatihan, penyusunan materi pelatihan, pemilihan peserta pelatihan, pemilihan instruktur, serta penjadwalan dan pengadministrasian pelatihan.

#### **5. Supervisi**

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

### **E. Monitoring dan Evaluasi Penerapan SOP AP**

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

#### **1. Monitoring**

Proses ini harus diarahkan untuk membandingkan dan memastikan kinerja pelaksana sesuai dengan maksud dan tujuan yang tercantum dalam SOP AP yang baru, mengidentifikasi permasalahan yang mungkin timbul, dan menentukan cara untuk meningkatkan hasil penerapan atau menyediakan dukungan tambahan untuk semua pelaksana. Monitoring SOP AP dilaksanakan secara reguler setiap 6 (enam) bulan sekali sedangkan pelaksanaan monitoring secara umum melekat pada saat SOP AP dilaksanakan oleh pelaksanaannya. Dengan menggunakan instrumen-instrumen tersebut selanjutnya dapat ditentukan metode-metode monitoring, yang antara lain dapat berupa:

- a. Observasi Supervisor. Metode ini menggunakan supervisor di setiap unit kerja sebagai observer yang memantau jalannya penerapan SOP AP;
- b. Interview dengan pelaksana. Monitoring dilakukan melalui wawancara dengan para pelaksana;
- c. Interview dengan pelanggan/anggota masyarakat. Pengumpulan informasi dari pihak luar organisasi, terutama para pelanggan atau masyarakat;
- d. Pertemuan dan diskusi kelompok kerja;
- e. Pengarahan dalam pelaksanaan. Monitoring juga dapat dilakukan melalui pengarahan-pengarahan dalam pelaksanaan, untuk menjamin agar proses berjalan sesuai dengan prosedur yang telah dibakukan.

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

Tabel 7  
Monitoring Pelaksanaan SOP AP

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 AP yang dimonitor proses penerapannya

Kolom 3 Jika ternyata hasil penilaian berjalan dengan baik, maka diberikan tanda "x" pada kotak yang tersedia dengan label "Berjalan dengan baik". Jika ternyata hasil penilaian menunjukkan bahwa penerapan SOP AP tidak dapat berjalan dengan baik, maka diberikan tanda "x" pada kotak dengan label "Tidak berjalan dengan baik"

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

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

Kolom 6 Diisi dengan paraf petugas yang melakukan penilaian Selain membantu memastikan bahwa SOP AP telah dilaksanakan dengan benar, hasil monitoring kinerja juga dapat dijadikan masukan dalam fase berikutnya dalam – Evaluasi.

## 2. Evaluasi

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

Tahapan evaluasi dalam siklus penyusunan SOP AP merupakan sebuah analisis yang sistematis terhadap serangkaian proses operasi dan aktivitas yang telah dibakukan dalam bentuk SOP AP dari sebuah organisasi dalam rangka menentukan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi secara keseluruhan. Tujuannya adalah untuk melihat kembali tingkat keakuratan dan ketepatan SOP AP yang sudah disusun dengan proses penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi sehingga organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif. Evaluasi, sebagai langkah tindak lanjut dari tahapan monitoring, dapat meliputi substansi SOP AP itu sendiri atau berkaitan dengan proses penerapannya.

Untuk memudahkan evaluasi, dapat digunakan tabel sebagai berikut:

Tabel 8  
Evaluasi Penerapan SOP AP

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

Cara pengisian:

Kolom 1 Diisi dengan nomor urut

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

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

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

Keberhasilan evaluasi tidak hanya terletak pada bagaimana informasi dikumpulkan sesuai dengan pertanyaan-pertanyaan di atas, namun demikian juga pada siapa yang melakukan evaluasinya (evaluator). Untuk menghasilkan evaluasi yang baik, diperlukan tim evaluator yang baik pula. Oleh karena itu, evaluasi SOP AP setidaknya dilakukan oleh tim yang menyusun SOP AP tersebut.

Tim ini, karena keterlibatannya sejak awal, dipandang dapat memperhatikan detail-detail yang termuat dalam SOP AP 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.

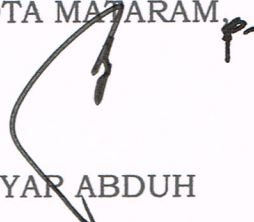
## **BAB IV PENUTUP**

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

Oleh karena itu, pedoman ini menjadi instrumen yang penting untuk mendorong setiap Perangkat Daerah dilingkungan Pemerintah Kota Mataram sehingga mereka dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

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

WALIKOTA MATARAM,



H. AHYAR ABDUH