

BAB V

IDENTIFIKASI KEBUTUHAN PEMBUATAN SOP DI KOTA MALANG

Pada bab ini peneliti akan menyajikan hasil penelitian dan pembahasannya. Hasil penelitian ini akan disajikan berdasarkan yang peneliti temukan di lapangan saat penelitian berlangsung serta diadakannya pembahasan mengenai hasil penelitian tersebut yakni kebutuhan SOP pada Dinas Dinas di Kota Malang.

Sebagai langkah dalam penyajian data, maka peneliti pada tahap ini akan menguraikan hasil penelitian yang diperoleh di lapangan pada saat penelitian berlangsung, selanjutnya hasil temuan di lapangan akan disesuaikan dengan rumusan masalah dan fokus. Pada penelitian ini, peneliti akan memfokuskan pada Identifikasi kebutuhan SOP di Kota Malang dideskripsikan sebagai berikut :

5.1 Deskripsi Hasil Penelitian Kebutuhan SOP di Kota Malang

Paradigma governance membawa pergeseran dalam pola hubungan antara pemerintah dengan masyarakat sebagai konsekuensi dari penerapan prinsip-prinsip corporate governance. Penerapan prinsip corporate governance juga berimplikasi pada perubahan manajemen pemerintahan menjadi lebih terstandarisasi, artinya ada sejumlah kriteria standar yang harus dipatuhi instansi pemerintah dalam melaksanakan aktivitas-aktivitasnya. Standar kinerja ini sekaligus dapat untuk menilai kinerja instansi pemerintah secara internal maupun eksternal. Standar internal yang bersifat prosedural inilah yang disebut dengan Standar Operasional Prosedur (SOP).

Perumusan SOP menjadi relevan karena sebagai tolok ukur dalam menilai efektivitas dan efisiensi kinerja instansi pemerintah dalam melaksanakan program kerjanya. Secara konseptual prosedur diartikan sebagai langkah - langkah sejumlah instruksi logis untuk menuju pada suatu proses yang dikehendaki. Proses yang dikehendaki tersebut berupa penggunapengguna sistem proses kerja dalam bentuk aktivitas, aliran data, dan aliran kerja. Prosedur operasional standar adalah proses standar langkah - langkah sejumlah instruksi logis yang harus dilakukan berupa aktivitas, aliran data, dan aliran kerja.

“Dilihat dari fungsinya, SOP berfungsi membentuk sistem kerja & aliran kerja yang teratur, sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan; menggambarkan bagaimana tujuan pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku; menjelaskan bagaimana proses pelaksanaan kegiatan berlangsung; sebagai sarana tata urutan dari pelaksanaan dan pengadministrasian pekerjaan harian sebagaimana metode yang ditetapkan; menjamin konsistensi dan proses kerja yang sistematis; dan menetapkan hubungan timbal balik antar Satuan Kerja.”¹

Secara umum, SOP merupakan gambaran langkah-langkah kerja (sistem, mekanisme dan tata kerja internal) yang diperlukan dalam pelaksanaan suatu tugas untuk mencapai tujuan instansi pemerintah. SOP sebagai suatu dokumen/instrumen memuat tentang proses dan prosedur suatu kegiatan yang bersifat efektif dan efisien berdasarkan suatu standar yang sudah baku. Pengembangan instrumen manajemen tersebut dimaksudkan untuk memastikan bahwa proses pelayanan di seluruh unit kerja pemerintahan dapat terkendali dan dapat berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

“Sebagai suatu instrumen manajemen, SOP berlandaskan pada sistem manajemen kualitas (Quality Management System), yakni sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang dan/atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu. Sistem manajemen kualitas berfokus pada konsistensi dari proses kerja. Hal ini

¹ Hasil wawancara dengan narasumber Ibu Dwi Rahayu, S.H.Sos, M.Hum selaku Kepala Bagian Organisasi Kota Malang tanggal 31 September 2017

mencakup beberapa tingkat dokumentasi terhadap standar-standar kerja”.²

Sistem ini berlandaskan pada pencegahan kesalahan, sehingga bersifat proaktif, bukan pada deteksi kesalahan yang bersifat reaktif. Secara konseptual, SOP merupakan bentuk konkret dari penerapan prinsip manajemen kualitas yang diaplikasikan untuk organisasi pemerintahan (organisasi publik). Oleh karena itu, tidak semua prinsip-prinsip manajemen kualitas dapat diterapkan dalam SOP karena sifat organisasi pemerintah berbeda dengan organisasi privat.

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

1. Analisis sistem dan prosedur kerja.

Analisis sistem dan prosedur kerja adalah kegiatan mengidentifikasi fungsi-fungsi utama dalam suatu pekerjaan, dan langkah-langkah yang diperlukan dalam melaksanakan fungsi sistem dan prosedur kerja. Sistem adalah kesatuan unsur atau unit yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi sedemikian rupa, sehingga muncul dalam bentuk keseluruhan, bekerja, berfungsi atau bergerak secara harmonis yang ditopang oleh sejumlah prosedur yang diperlukan, sedang prosedur merupakan urutan kerja atau kegiatan yang terencana untuk menangani pekerjaan yang berulang dengan cara seragam dan terpadu.

2. Analisis Tugas.

Analisis tugas merupakan proses manajemen yang merupakan penelaahan yang mendalam dan teratur terhadap suatu pekerjaan, karena itu analisa tugas diperlukan dalam setiap perencanaan dan perbaikan organisasi. Analisa tugas diharapkan dapat memberikan keterangan mengenai pekerjaan, sifat pekerjaan, syarat pejabat, dan

² Hasil wawancara dengan narasumber Ibu Dwi Rahayu, S.HSos, M.Hum selaku Kepala Bagian Organisasi Kota Malang tanggal 31 September 2017

tanggung jawab pejabat. Di bidang manajemen dikenal sedikitnya 5 aspek yang berkaitan langsung dengan analisis tugas yaitu :

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

operasional prosedur yaitu membuat penggolongan pekerjaan yang direncanakan dan dilaksanakan serta menetapkan hubungan kerja dengan sistematis.

3. Analisis prosedur kerja

Analisis prosedur kerja adalah kegiatan untuk mengidentifikasi urutan langkahlangkah pekerjaan yang berhubungan apa yang dilakukan, bagaimana hal tersebut dilakukan, bilamana hal tersebut dilakukan, dimana hal tersebut dilakukan, dan siapa yang melakukannya. Prosedur diperoleh dengan merencanakan terlebih dahulu bermacam-macam langkah yang dianggap perlu untuk melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian prosedur kerja dapat dirumuskan sebagai serangkaian langkah pekerjaan yang berhubungan, biasanya dilaksanakan oleh lebih dari satu orang, yang membentuk suatu cara tertentu dan dianggap baik untuk melakukan suatu keseluruhan tahap yang penting.

Analisis terhadap prosedur kerja akan menghasilkan suatu diagram alur (flow chart) dari aktivitas organisasi dan menentukan hal-hal kritis yang akan mempengaruhi keberhasilan organisasi. Aktivitas-aktivitas kritis ini perlu didokumentasikan dalam bentuk prosedurprosedur dan selanjutnya memastikan bahwa fungsi- fungsi dan aktivitas itu dikendalikan oleh prosedur-prosedur kerja yang telah terstandarisasi.

Prosedur kerja merupakan salah satu komponen penting dalam pelaksanaan tujuan organisasi sebab prosedur memberikan beberapa keuntungan antara lain memberikan pengawasan yang lebih baik mengenai apa yang dilakukan dan bagaimana hal tersebut dilakukan; mengakibatkan penghematan dalam biaya tetap dan biaya tambahan; dan

membuat koordinasi yang lebih baik di antara bagian-bagian yang berlainan.³

Dalam menyusun suatu prosedur kerja, terdapat beberapa prinsip yang harus diperhatikan yaitu :

- 1) Prosedur kerja harus sederhana sehingga mengurangi beban pengawasan;
- 2) Spesialisasi harus dipergunakan sebaik-baiknya;
- 3) Pencegahan penulisan, gerakan dan usaha yang tidak perlu;
- 4) Berusaha mendapatkan arus pekerjaan yang sebaik-baiknya;
- 5) Mencegah kekembaran (duplikasi) pekerjaan;
- 6) Harus ada pengecualian yang seminimum-minimumnya terhadap peraturan;
- 7) Mencegah adanya pemeriksaan yang tidak perlu;
- 8) Prosedur harus fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kondisi yang berubah;
- 9) Pembagian tugas tepat;
- 10) Memberikan pengawasan yang terus menerus atas pekerjaan yang dilakukan;
- 11) Penggunaan urutan pelaksanaan pekerjaan yang sebaik-baiknya;
- 12) Tiap pekerjaan yang diselesaikan harus memajukan pekerjaan dengan memperhatikan tujuan;
- 13) Pekerjaan tata usaha harus diselenggarakan sampai yang minimum;
- 14) Menggunakan prinsip pengecualian dengan sebaik-baiknya

³ Hasil wawancara dengan narasumber Ibu Dwi Rahayu, S.HSos, M.Hum selaku Kepala Bagian Organisasi Kota Malang tanggal 31 September 2017

“Penyusunan Standar Operasional Prosedur terbagi dalam tiga proses kegiatan utama yaitu Requirement discovery berupa teknik yang digunakan oleh sistem tersebut untuk mengidentifikasi permasalahan sistem dan pemecahannya dari pengguna sistem; Data modeling berupa teknik untuk mengorganisasikan dan mendokumentasikan system data; dan Process modeling berupa teknik untuk mengorganisasikan dan mendokumentasikan struktur dan data yang ada pada seluruh sistem proses atau logis, kebijakan prosedur yang akan diimplementasikan dalam suatu proses sistem”⁴.

Dilihat dari ruang lingkupnya, penyusunan SOP dilakukan disetiap satuan unit kerja dan menyajikan langkah-langkah serta prosedur yang spesifik berkenaan dengan kekhasan tupoksi masing-masing satuan unit kerja yang meliputi penyusunan langkahlangkah, tahapan, mekanisme maupun alur kegiatan. SOP kemudian menjadi alat untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan pemerintahan secara efektif dan efisien.

Prinsip dasar yang perlu diperhatikan dalam penyusunan SOP adalah :

- 1) Penyusunan SOP harus mengacu pada SOTK, TUPOKSI, serta alur dokumen;
- 2) Prosedur kerja menjadi tanggung jawab semua anggota organisasi;
- 3) Fungsi dan aktivitas dikendalikan oleh prosedur, sehingga perlu dikembangkan diagram alur dari kegiatan organisasi;
- 4) SOP didasarkan atas kebijakan yang berlaku;
- 5) SOP dikoordinasikan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan/penyimpangan;
- 6) SOP tidak terlalu rinci;
- 7) SOP dibuat sesederhana mungkin;

⁴ Hasil wawancara dengan narasumber Ibu Dwi Rahayu, S.HSos, M.Hum selaku Kepala Bagian Organisasi Kota Malang tanggal 31 September 2017

- 8) SOP tidak tumpang tindih, bertentangan atau duplikasi dengan prosedur lain;
- 9) SOP ditinjau ulang secara periodik dan dikembangkan sesuai kebutuhan.

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

“Setiap satuan unit kerja memiliki SOP sesuai dengan rincian tugas pokok dan fungsinya, karena itu setiap satuan unit kerja memiliki lebih dari satu SOP. Pelaksanaan SOP dapat dimonitor secara internal maupun eksternal dan SOP dievaluasi secara berkala sekurang-kurangnya satu kali dalam satu tahun dengan materi evaluasi mencakup aspek efisiensi dan efektivitas SOP. Evaluasi dilakukan oleh Satuan Kerja penyelenggara kegiatan (dilingkungan instansi Pemerintah), atau lembaga independen yang diminta bantuannya oleh instansi Pemerintah”⁵

Pendekatan yang digunakan untuk melakukan monitoring dan evaluasi menggunakan pendekatan partisipatif. Perubahan SOP (diganti atau penyesuaian) dapat dilakukan apabila terjadi perubahan kebijakan Pemerintah atau SOP dipandang sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan masyarakat. Perubahan SOP dilakukan melalui proses penyusunan SOP baru sesuai tata cara yang telah dikemukakan.

“Penilaian Kebutuhan SOP Penilaian kebutuhan adalah proses awal penyusunan SOP yang dilakukan untuk mengidentifikasi tingkat kebutuhan SOP yang akan disusun. Bagi organisasi yang sudah memiliki SOP, maka tahapan ini merupakan tahapan untuk melihat kembali SOP yang sudah dimilikinya dan mengidentifikasi perubahan-perubahan yang

⁵ Hasil wawancara dengan narasumber Ibu Dwi Rahayu, S.H.Sos, M.Humi selaku Kepala Bagian Organisasi Kota Malang tanggal 31 September 2017

diperlukan. Bagi organisasi yang sama sekali belum memiliki SOP, maka proses ini murni merupakan proses mengidentifikasi kebutuhan SOP.”⁶

B. Tujuan penilaian kebutuhan SOP

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

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

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

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

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

b) Kebijakan Pemerintah Yang dimaksud dengan kebijakan pemerintah adalah peraturan

⁶ Hasil wawancara dengan narasumber Ibu Dwi Rahayu, S.H.Sos, M.Humi selaku Kepala Bagian Organisasi Kota Malang tanggal 1 November 2017

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

c) Kebutuhan Organisasi dan Pemangku Kepentingan

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

5.2 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.

B. Melakukan penilaian kebutuhan

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

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

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

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

Tabel 5.1

Identifikasi SOP AP Pada Setiap Level Satuan Kerja dan Jenis Tugas

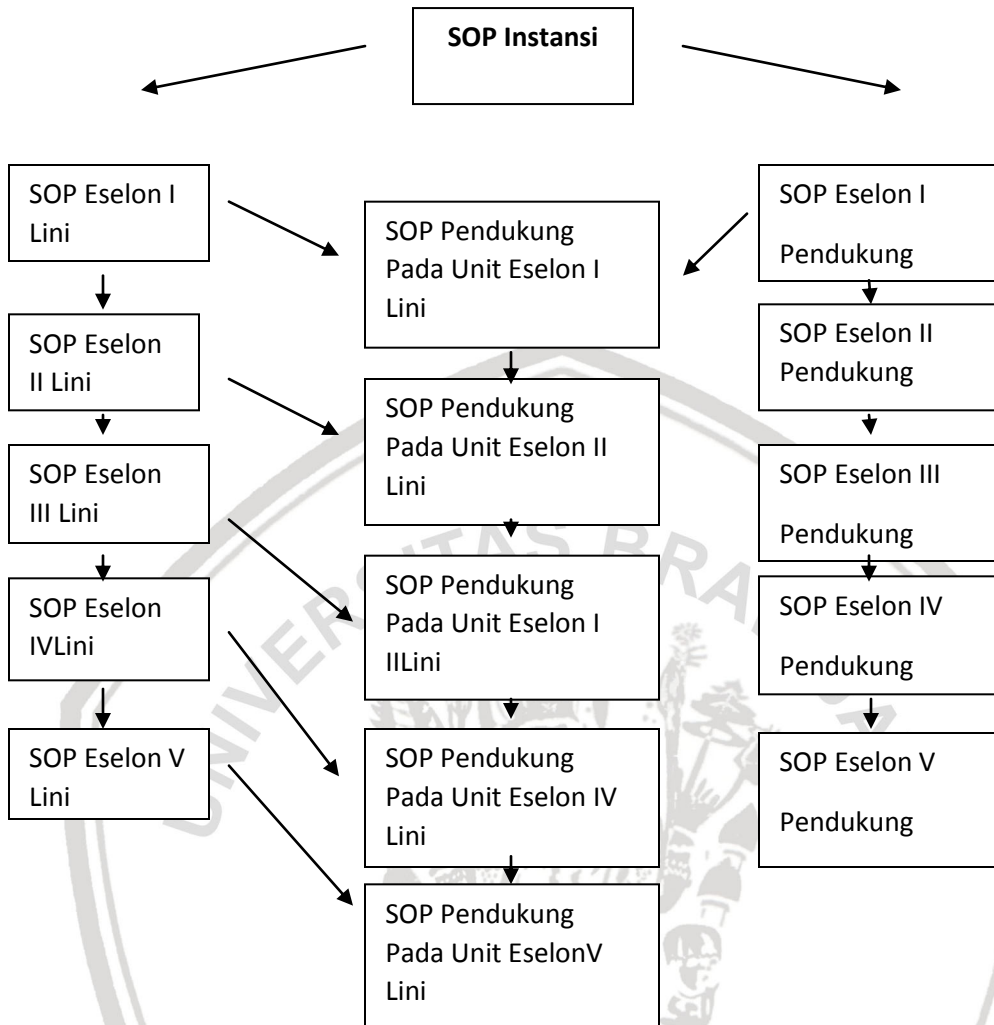
Level Satuan Kerja	Lini	Pendukung
Organisasi	√	
Eselon I		√
Eselon II		√
Eselon III		√
Eselon IV		√
Eselon V		√

Sumber: Bagian Organisasi Kota Malang

Klasifikasi juga dapat lebih dirinci dengan memisahkan tugas lini dan pendukung berdasarkan siklus proses manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Skema penurunan SOP sampai pada level organisasi yang terbawah dan keterkaitannya dengan unit pendukung dapat dideskripsikan dalam tabel 5.2

Tabel 5.2

Skema Penurunan SOP



Sumber : Bagian Organisasi Pemerintah Kota Malang

“Level pemerintahan Dalam klasifikasi ini SOP dapat dibedakan ke dalam tingkatan pemerintahan nasional dan sub nasional (provinsi dan kabupaten/kota). Pada kedua tingkatan level pemerintahan ini, umumnya melingkup SOP-SOP yang sejenis, antara lain: SOP perencanaan nasional, penyusunan rencana kerja pemerintah, penyusunan rencana kerja kementerian/lembaga atau SKPD, perumusan kebijakan dan lainnya. SOP yang terkait dengan level pemerintahan nasional dan sub nasional, juga seringkali dihubungkan dengan penanganan hal-hal yang darurat, seperti misalnya penanganan bencana alam, perang, konflik antar daerah, dan lainnya.”⁷

⁷ Hasil wawancara dengan narasumber Bapak Gatot Sunu Utomo, S.Sos, M.Si selaku Ketua Seksi Obyek Daya Tarik Wisata Dinas Pariwisata Kabupaten Tulungagung tanggal 31 September 2016

C. Membuat sebuah daftar mengenai SOP yang akan dikembangkan.

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

Untuk memudahkan pembuatan daftar, dapat digunakan tabel sebagai berikut:

Tabel 5.3

Daftar Kebutuhan Pengembangan SOP

Satuan Kerja	Bidang	prosedur
Unit 1	Pelaksanaan	Cepat
Unit 2	Perencanaan	Cepat
Unit 3	Pelaksanaan	Cepat

Sumber: Bagian Organisasi Pemerintah Kota Malang

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

D. Membuat dokumen penilaian kebutuhan SOP

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.

5.3 Pengembangan Standar Operasional Prosedur

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

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

1. Pengumpulan Informasi dan Identifikasi Alternatif;
2. Analisis dan Pemilihan Alternatif;
3. Penulisan SOP;

4. Pengujian dan Rivi SOP;
5. Pengesahan SOP.

Di antara tahapan penulisan, rivi dan pengujian SOP terdapat tahapan yang bersifat pengulangan untuk memperoleh SOP yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan. Namun demikian, urutan proses kegiatan ini dapat bervariasi sesuai dengan metode dan kebutuhan organisasi dalam pengembangan SOPnya. 1. Pengumpulan Informasi dan Identifikasi Alternatif SOP Berdasarkan penilaian kebutuhan (need assessment) dapat ditentukan berbagai informasi yang dibutuhkan untuk pengembangan SOP. Identifikasi informasi yang akan dicari, dapat dipisahkan mana informasi yang dicari dari sumber primer dan mana yang dicari dari sumber sekunder.

Ada berbagai kemungkinan teknik pengumpulan informasi yang dapat digunakan untuk mengembangkan SOP , seperti melalui brainstorming, focus group, wawancara, survey, benchmark, telaahan dokumen dan lainnya. Teknik mana yang akan digunakan, sangat terkait erat dengan instrumen pengumpul informasinya.⁸

- a. Teknik curah pendapat (brainstorming) Teknik curah pendapat, biasanya dilakukan dalam keadaan tim tidak memiliki cukup informasi yang diperlukan dalam pengembangan SOP . Pada organisasi yang baru berdiri, atau organisasi yang belum memiliki SOP , kemungkinan kondisi seperti ini dapat terjadi. Oleh karena itu teknik ini akan dapat membantu pemahaman tim terhadap kebutuhan SOP yang diharapkan.
- b. Teknik diskusi terfokus (focus group discussion) Teknik focus group discussion dilakukan jika tim telah memiliki informasi prosedur-prosedur yang akan distandarkan

⁸ Hasil wawancara dengan narasumber Ibu Dwi Rahayu, S.HSos, M.Hum selaku Kepala Bagian Organisasi Kota Malang tanggal 31 September 2017

tetapi ingin lebih mendalamnya dari orang-orang yang dianggap menguasai secara teknis berkaitan dengan informasi tersebut. Focus group discussion akan sangat bermanfaat dalam menemukan prosedur-prosedur yang dianggap efisien cepat dan tepat.

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 (nara sumber) yang benar-benar tepat, dan pewawancara.

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

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

f. Telaahan dokumen (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 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.⁹

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:

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 (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 (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 dapat dipergunakan cara identifikasi judul-judul SOP dengan melakukan analisis tugas dan fungsi yang dimiliki organisasi sesuai dengan peraturan pembentukan organisasi yang bersangkutan. Cara identifikasi

⁹ Hasil wawancara dengan narasumber Ibu Dwi Rahayu, S.H.Sos, M.Hum selaku Kepala Bagian Organisasi Kota Malang tanggal 31 September 2017

ini dilakukan berdasarkan asumsi-asumsi sebagai berikut:

1. Bahwa setiap organisasi pemerintah dapat dipastikan selalu memiliki peraturan mengenai struktur organisasi dan tata kerja sebagai dasar pembagian struktur organisasi serta pembagian tugas dan fungsi organisasinya;
2. Bahwa tugas dan fungsi organisasi pemerintah terbagi habis seiring dengan pembagian struktur organisasi dari tingkatan tertinggi sampai dengan tingkatan terendah;
3. Bahwa setiap tugas (dan fungsi) struktur terendah dalam organisasi pemerintah dapat dipastikan mencerminkan fungsi dari tugas dan fungsi struktur tingkat atasnya sampai struktur yang paling tinggi. Atau dengan kata lain bahwa tugas (dan fungsi) yang ada di dalam struktur terendah merupakan operasionalisasi tugas (dan fungsi) seluruh tingkatan yang ada dalam struktur organisasi yang bersangkutan;
4. Bahwa tugas dan fungsi organisasi pemerintah tercerminkan dari output final atau end product (keluaran akhir) yang dihasilkan oleh seluruh tingkatan struktur organisasi yang bersangkutan baik yang berupa barang/benda (dokumen) yang berdimensi produk maupun berupa jasa/kegiatan yang berdimensi proses;
5. Bahwa judul-judul SOP dirumuskan berdasarkan output final yang didahului aspek kegiatan (aspek prosedur) secara keseluruhan (makro) maupun secara parsial (mikro), yaitu: saat awal (pra), pada saat (in) dan setelahnya (pasca);
6. Bahwa setiap organisasi pemerintah memiliki fungsi operating core (fungsi utama), fungsi techno-structure (fungsi bantuan teknis) seperti pengawasan dan fungsi support staff (fungsi pendukung/kesekretariatan) sehingga judul-judul SOP AP sangat ditentukan jenis-jenis fungsi yang diemban oleh struktur organisasi yang bersangkutan dan sekaligus sebagai leading sector

(unit inti) fungsi tersebut;

7. Bahwa fungsi-fungsi struktur organisasi pemerintah yang sama akan memiliki SOP AP yang relatif sama dengan perbedaan hanya pada kolom pelaksana dan mutu baku serta identitas tertentu saja.

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

1. Menganalisis Tugas dan Fungsi Organisasi Pemerintah Analisis tugas dan fungsi dilakukan dengan memerinci (mem-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 output final tersebut;
4. Merumuskan judul SOP . Rumusan judul SOP 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 . Identifikasi seluruh SOP 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 dapat mempergunakan Formulir Identifikasi seperti pada Tabel 5.6.

Tabel 5.6

Formulir Identifikasi SOP AP berdasarkan Tugas dan Fungsi

No	Tugas	Fungsi	Tugas	Kegiatan	Output	Kegiatan
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7

Sumber:
Bagian
Organisasi
Pemerintah
Kota

Malang

Keterangan:

Kolom 1 Nomor diisi dengan nomor urut tugas (sebaiknya dengan Huruf Kapital).

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);

5.3.2 Penulisan SOP

Kegiatan penulisan SOP adalah pembuatan unsur prosedur SOP yang terdiri dari bagian flowchart dan identitas dengan menggunakan lima simbol dan format diagram alir bercabang (branching flowchart) yang telah dibahas pada BAB sebelumnya. Dalam menentukan SOP yang akan dibuat, terlebih dahulu diidentifikasi melalui tugas dan fungsi sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagian penilaian kebutuhan.

Hal yang penting dalam proses ini adalah bahwa aktivitas yang terdapat dalam organisasi saling terkait dengan proses dan prosedur yang akan distandarkan.

5.3.3 Pengujian dan reviu SOP

Tahapan pengujian dan reviu dilakukan melalui dua cara, yaitu: (1) Simulasi, yaitu

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

5.3.4 Pengesahan SOP

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

5.3.5 Persiapan Penyusunan SOP

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

1. Membentuk tim dan kelengkapannya

A. Pembentukan Tim yang terdiri :

- 1) Tim yang melingkupi SOP organisasi secara keseluruhan (Tim Penyusun SOP

Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah).

2) Tim yang melingkupi unit-unit kerja pada berbagai level.

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

1) Tim Penyusun SOP Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah bertanggung jawab terhadap keseluruhan proses penyusunan SOP. Tim ini dibentuk dan bertanggung jawab kepada Ketua Tim Reformasi Birokrasi Kementerian/ Lembaga/Pemerintah Daerah yang dalam hal ini adalah Menteri/Pimpinan Lembaga/Kepala Daerah. Tim Penyusun SOP Kementerian /Lembaga/Pemerintah Daerah bertugas untuk melakukan penyusunan pedoman, penyusunan program kerja dan sosialisasi kebijakan, melaksanakan kegiatan asistensi dan fasilitas, serta melakukan koordinasi penyusunan SOP bagi seluruh satuan/unit organisasi yang ada di Kementerian/Lembaga/ Pemerintah Daerah.

2) Tim Penyusun SOP Unit Kerja Mandiri

Tim Penyusun SOP Unit Kerja Mandiri baik yang ada di tingkat Pusat maupun di tingkat daerah bertanggung jawab terhadap proses penyusunan SOP di unit kerja masing-masing. Tim ini dibentuk dan bertanggung jawab kepada Pimpinan Unit Mandiri yang bersangkutan. Tim Penyusun SOP Unit Kerja Mandiri bertugas untuk melakukan sosialisasi kebijakan, melaksanakan kegiatan asistensi dan fasilitas, melakukan koordinasi penyusunan SOP satuan/unit organisasi.

B. 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.

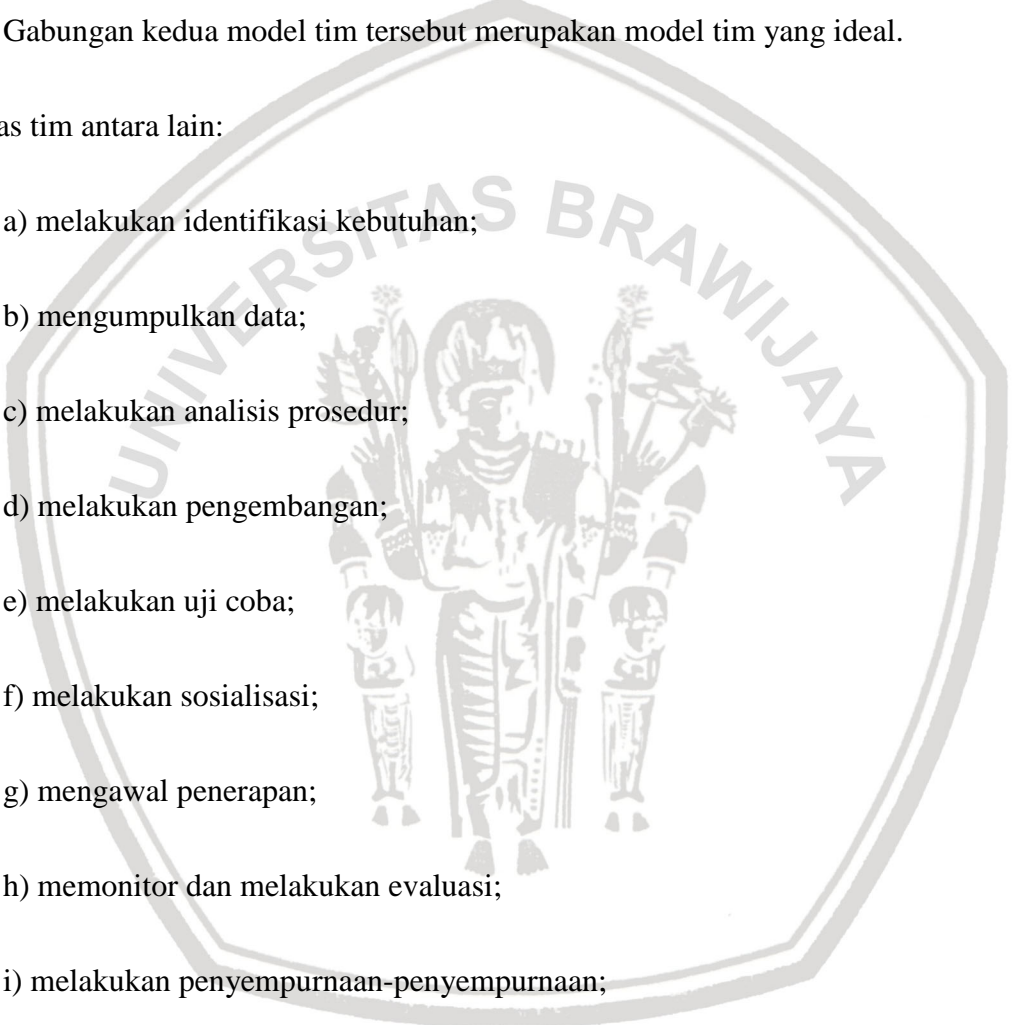
2) Independen (Konsultan)

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

3) Gabungan

Gabungan kedua model tim tersebut merupakan model tim yang ideal.

C. 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.

1. Kelengkapan Tim

A. Hal yang perlu diperhatikan dalam membentuk tim:

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

B. 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.

5.4 Manfaat Standar Operasional Prosedur

Manfaat SOP dalam lingkup pelaksanaan tugas dan fungsi meliputi:

1. Sebagai standarisasi cara yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya.
2. Mengurangi tingkat kesalahan dan kelalaian yang mungkin dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas.
3. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab individual pegawai dan organisasi secara keseluruhan.
4. Membantu pegawai menjadi lebih mandiri dan tidak tergantung pada intervensi manajemen, sehingga akan mengurangi keterlibatan pimpinan dalam proses pelaksanaan tugas sehari-hari.
5. Meningkatkan akuntabilitas pelaksanaan tugas.
6. Menciptakan ukuran standar kinerja pegawai dalam memperbaiki kinerja serta membantu mengevaluasi kinerja yang telah dilakukan.
7. Memastikan pelaksanaan tugas dan fungsi dapat berlangsung dalam berbagai situasi.
8. Menjamin konsistensi pelayanan kepada masyarakat, baik dari sisi mutu, waktu dan prosedur.
9. Memberikan informasi mengenai kualifikasi kompetensi yang harus dikuasai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

10. Memberikan informasi bagi upaya peningkatan kompetensi pegawai.
11. Memberikan informasi mengenai beban tugas yang dipikul oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.
12. Sebagai instrumen yang dapat melindungi pegawai dari kemungkinan tuntutan hukum karena tuduhan melakukan penyimpangan.
13. Menghindari tumpang tindih pelaksanaan tugas dan fungsi.
14. Membantu penelusuran terhadap kesalahan-kesalahan prosedural dalam memberikan pelayanan.
15. Membantu memberikan informasi yang diperlukan dalam penyusunan standar pelayanan, sehingga sekaligus dapat memberikan informasi bagi kinerja pelayanan.

