

ISSN 2407-6244

JURNAL  **MSDM**

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Vol. 4, No. 2/Desember 2017

Faria Ruhana

PENERAPAN STANDARD OPERATING PROCEDURE (SOP)
DALAM RANGKA REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH DAERAH
DI INDONESIA

Syahrir

PENGARUH KOMUNIKASI DAN PARTISIPASI MASYARAKAT
TERHADAP PEMBERDAYAAN MASYARAKAT
DI KELURAHAN PANCORAN MAS KECAMATAN PANCORAN MAS
KOTA DEPOK PROVINSI JAWA BARAT

Ruth Roselin Erniwaty Nainggolan

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG Memengaruhi
KINERJA PENYULUH LAPANGAN DI PETERNAKAN SAPI PERAH
KECAMATAN LEMBANG KABUPATEN BANDUNG BARAT
PROVINSI JAWA BARAT

Aullia Reza Utami dan Nurhadianto

SISTEM INFORMASI MANAJEMEN KEPEGAWAIAN (SIMPEG)
DALAM PENEMPATAN PNS DI LINGKUNGAN
PEMERINTAH KABUPATEN SANGGAU
PROVINSI KALIMANTAN BARAT

Andini Deyla Andi Efendy

PENGARUH SISTEM KOMPENSASI DAN DISIPLIN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BADAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA KEMENTERIAN DALAM NEGERI

Jurnal MSDM

Vol. 4

No. 2

Hlm. 77 - 162

Jakarta, Desember 2017

ISSN 2407-6244



PROGRAM STUDI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
FAKULTAS MANAJEMEN PEMERINTAHAN
INSTITUT PEMERINTAHAN DALAM NEGERI

**PENERAPAN *STANDARD OPERATING PROCEDURE* (SOP)
DALAM RANGKA
REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH DAERAH DI INDONESIA**

Oleh : Faria Ruhana
Institut Pemerintahan Dalam Negeri
Jalan Ampera Raya, Pasar Minggu, Jakarta Selatan 12560
E mail : fariaruhana@gmail.com

Abstract

Standard Operating Procedure is an important part of achieving the bureaucratic reform agenda of local government in Indonesia. Preparation and implementation of SOPs there are still various problems that must be resolved immediately so that the tasks of the implementation of this local government can run well.

This research uses descriptive case study method. The conclusion of the research result is; 1) The mechanism for the preparation of SOPs in the Regional Government shall be implemented in accordance with the Regulation of the Minister of Home Affairs Number 52 of 2011 concerning Standard Operating Procedures in the Provincial and District / Municipal Governments. 2) The agenda of bureaucracy reform in the first period of 2010-2014 still presents various challenges: a) bureaucracy not yet fully clean and accountable, b) bureaucracy that has not been effective and efficient, and c) public service still not have quality expected. So it is expected to be completed in the period 2015-2019. 3) The preparation and implementation of SOPs in the Local Government is an extension of the bureaucratic reform agenda, mainly on the mainstreaming of the second bureaucratic reform agenda in 2015-2019. This is done through the arrangement of the management of local government institutions, through the simplification of the preparation of SOP, especially related to the service to the community. If the preparation and implementation of SOP run well it will facilitate the achievement of bureaucratic reform agenda in Indonesia. It is also important to keep digging the public service innovations with the correct SOPs so that the government's presence is really felt by the community.

Keywords: standard operating procedure, reforms, bureaucracy

Abstrak

Standar Operasional Prosedur merupakan salah satu bagian penting dalam pencapaian agenda reformasi birokrasi pemerintah daerah di Indonesia. Penyusunan dan implementasi SOP masih terdapat berbagai permasalahan yang mesti segera diselesaikan agar tugas-tugas penyelenggaraan pemerintah daerah ini dapat berjalan dengan baik.

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus deskriptif. Kesimpulan dari hasil penelitian yaitu; 1) Mekanisme penyusunan SOP di Pemerintah Daerah dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 tahun 2011 tentang Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota. 2) Agenda reformasi birokrasi pada periode pertama tahun 2010-2014 masih terdapat berbagai tantangan yaitu a) birokrasi belum sepenuhnya bersih dan akuntabel, b) birokrasi yang belum efektif dan efisien, dan c) pelayanan publik masih belum memiliki kualitas yang diharapkan. Sehingga diharapkan akan dapat diselesaikan pada periode tahun 2015-2019. 3) Penyusunan dan implementasi SOP di Pemerintah Daerah merupakan perluasan agenda reformasi birokrasi, utamanya pada pengarusutamaan agenda reformasi birokrasi tahap kedua pada tahun 2015-2019. Hal tersebut dilakukan melalui kegiatan penataan ketatalaksanaan instansi pemerintah daerah, melalui penyederhanaan penyusunan SOP khususnya yang berkaitan dengan

pelayanan kepada masyarakat. Jika penyusunan dan implementasi SOP dijalankan dengan baik maka akan mempermudah tercapainya agenda reformasi birokrasi di Indonesia. Penting pula untuk terus menggali inovasi-inovasi pelayanan publik disertai SOP yang benar agar kehadiran pemerintah dalam memberikan pelayanan betul-betul dirasakan oleh masyarakat.

Kata kunci : standar operasional prosedur, reformasi, birokrasi

PENDAHULUAN

Reformasi sesungguhnya sudah dilakukan sejak pemerintahan yang terdahulu, di mana nampak usaha-usaha perubahan yang dilakukan oleh pemerintah Indonesia. Reformasi dimaknai sebagai upaya yang dilakukan untuk menjadikan pemerintahan lebih baik lagi dari sebelumnya.

Tujuan umum 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. Adapun tujuan khususnya adalah membangun atau membentuk birokrasi yang bersih, yang efisien, efektif dan produktif, transparan, melayani masyarakat dan yang akuntabel.

Reformasi Birokrasi hingga tahun ini sudah memasuki periode kedua, periode pertama tahun 2010 – 2014, sedang periode kedua tahun 2015 – 2019. Pada reformasi birokrasi periode kedua ini mencakup delapan area perubahan utama pada instansi pemerintah di pusat dan daerah, meliputi: mental aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kelembagaan, tata laksana, sumber daya manusia aparatur, peraturan perundang-undangan, dan pelayanan publik. Pada hakekatnya perubahan ketatalaksanaan diarahkan untuk melakukan penataan tata laksana instansi pemerintah yang efektif dan efisien.

Salah satu perubahan tata laksana dalam reformasi birokrasi pemerintah daerah diwujudkan dalam bentuk penyusunan dan implementasi standar Standar Operasional Prosedur (selanjutnya disebut dengan SOP) dalam pelaksanaan tugas dan fungsi aparatur pemerintah. Kegiatan tersebut memerlukan partisipasi penuh dari seluruh unsur aparatur yang ada di dalam institusi pemerintah daerah. Tuntutan ini penting karena pegawailah yang paling tahu kondisi yang ada di tempatnya masing-masing.

Di Indonesia, SOP sudah jelas diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan, sedang untuk lingkup Kementerian Dalam Negeri telah diatur pula dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4

tahun 2011 tentang Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri.

Penerapan SOP di Pemerintah Daerah dijelaskan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 tahun 2011 tentang Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota. Akan tetapi pada pelaksanaannya terdapat beberapa masalah misalnya masih terdapat perbedaan pemahaman dan variasi format dokumen SOP yang dihasilkan, atau bahkan masih adanya organisasi perangkat daerah yang belum melaksanakan peraturan ini. Akibatnya pelayanan yang diberikan kepada masyarakat menjadi kurang maksimal dengan beragam bentuk, misalnya prosedur yang tidak jelas, berbelit-belit, biaya yang tidak transparan, pelayanan yang kurang menyenangkan, dan sebagainya.

Dari permasalahan di atas maka beberapa rumusan masalah yang akan dibahas dalam tulisan ini adalah 1) Bagaimana mekanisme penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) di Pemerintah Daerah? 2) Bagaimana agenda Reformasi Birokrasi di Indonesia? 3) Bagaimana Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam rangka reformasi birokrasi Pemerintah Daerah di Indonesia?

KAJIAN PUSTAKA

Konsep Standar Operasional Prosedur

Standar Operasional Prosedur (SOP) menurut pandangan Tambunan (2008:79) adalah pedoman yang berisi prosedur-prosedur operasional yang ada dalam suatu organisasi yang digunakan untuk memastikan, bahwa semua keputusan dan tindakan serta penggunaan fasilitas-fasilitas proses yang dilakukan oleh orang-orang di dalam organisasi berjalan secara efektif, konsisten, standard dan sistematis. Senada dengan pendapat tersebut, Laksmi dan Budiantoro (2008:52) menyatakan bahwa SOP adalah dokumen yang berkaitan dengan prosedur yang dilakukan secara kronologis untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang bertujuan untuk memperoleh hasil kerja yang paling efektif dari para pekerja dengan biaya yang serendah-rendahnya. SOP biasanya terdiri dari manfaat, kapan dibuat atau direvisi, metode penulisan prosedur, serta dilengkapi oleh bagan *flowchart* di bagian akhir. Sedangkan menurut Tanjung dan Subagjo (2012: 18), terdapat juga beberapa pengertian umum tentang SOP, yaitu:

- a. Instruksi tertulis sederhana, untuk menyelesaikan tugas rutin dengan cara yang paling efektif dalam rangka memenuhi persyaratan operasional;
- b. Serangkaian instruksi tertulis yang didokumentasikan dari aktivitas rutin dan berulang yang dilakukan oleh suatu organisasi; dan
- c. Penetapan tertulis mengenai apa yang harus dilakukan, kapan, di mana dan oleh siapa.

Selanjutnya Sailendra (2015:11) menegaskan SOP merupakan panduan yang digunakan untuk memastikan kegiatan operasional organisasi atau perusahaan berjalan dengan lancar.

Konsep Reformasi Birokrasi

Reformasi

Definisi reformasi sebagaimana dikemukakan oleh Prasojo (2009:xv), bahwa reformasi merujuk pada upaya yang dikehendaki (*intended change*), dalam suatu kerangka kerja yang jelas dan terarah, oleh karena itu persyaratan keberhasilan reformasi adalah eksistensi peta jalan (*road map*), menuju suatu kondisi, status dan tujuan yang ditetapkan sejak awal beserta indikator keberhasilannya. Kemudian Widjaja (2011:75), mengatakan bahwa reformasi adalah suatu usaha yang dimaksud agar praktik-praktik politik, pemerintah, ekonomi dan sosial budaya yang dianggap oleh masyarakat tidak sesuai dan tidak selaras dengan kepentingan masyarakat dan aspirasi masyarakat diubah atau ditata ulang agar menjadi lebih sesuai dan lebih selaras (socio-reformasi). Pengertian lain dari reformasi dikemukakan oleh Sedarmayanti (2009:67) yaitu proses upaya sistematis, terpadu, konperensif, ditujukan untuk merealisasikan tata pemerintahan yang baik (*good governance*). Dari penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa reformasi merupakan perubahan yang di dalamnya terdapat upaya untuk menjadikan pemerintahan menjadi lebih baik sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Birokrasi

Birokrasi sebagaimana dijelaskan oleh Blau dalam Pasolong (2008:7), adalah organisasi yang dirancang untuk menyelesaikan tugas-tugas administratif dengan cara mengkoordinasi pekerjaan banyak orang secara sistematis. Menurut Muhaimin dalam Sulistio dan Budi (2009: 8), mengatakan bahwa birokrasi adalah keseluruhan aparat pemerintah, baik sipil maupun militer yang bertugas membantu pemerintah (untuk memberikan pelayanan publik) dan menerima gaji dari pemerintah karena statusnya itu. Lebih lanjut Hegel dalam Sulistio dan Budi (2009:7), menyatakan bahwa birokrasi adalah institusi yang menduduki posisi organik yang netral dalam struktur sosial dan berfungsi sebagai penghubung antara negara yang memanasifestasikan kepentingan umum dan masyarakat sipil yang mewakili kepentingan khusus dalam masyarakat. Kesimpulannya bahwa birokrasi merupakan suatu organisasi yang memiliki tugas sebagai penyelenggara pemerintahan dan bertugas untuk melayani masyarakat. Reformasi dalam hal ini ditujukan untuk memperbaiki birokrasi yang bertugas melayani masyarakat dan bersentuhan langsung dengan masyarakat.

Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia aparatur. Berbagai permasalahan/hambatan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan atau diperkirakan tidak akan berjalan dengan baik harus ditata ulang atau diperharui. Reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Dengan kata lain, reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Selain itu dengan sangat pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi serta perubahan lingkungan strategis menuntut birokrasi pemerintahan untuk direformasi dan disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat (diunduh dari <http://www.menpan.go.id/reformasi-birokrasi/makna-dan-tujuan> tanggal 10 Agustus 2017).

Reformasi birokrasi menurut Sedarmayanti (2009:72), merupakan upaya pemerintah untuk meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektifitas, efisien, dan akuntabilitas. Reformasi biokrasi itu mencakup beberapa perubahan yaitu :

- a) Perubahan cara berfikir (pola pikir, pola sikap, dan pola tindak), perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus merubah pola berfikir yang terdahulu (buruk), birokrasi harus memiliki pola pikir yang sadar bahwa mereka sebagai pelayan masyarakat, mereka harus memiliki sikap dan pola tindak yang baik sesuai dengan peraturan perundang-undangan dalam artian tidak menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan.
- b) Perubahan penguasa menjadi pelayan, perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus merubah sikap mereka, karena dapat kita ketahui bahwa selama ini birokrasi selalu menganggap bahwa mereka adalah penguasa karena memiliki jabatan yang tinggi dibanding masyarakat sehingga mereka membuat mereka beranggapan bahwa mereka adalah penguasa yang harus selalu dihormati. Oleh karenanya hal seperti itu harus dihilangkan dari birokrasi.
- c) Mendahulukan peranan dari wewenang, perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus selalu mendahulukan peranannya yaitu sebagai pelayan masyarakat harus dapat melayani masyarakat dengan baik, dengan cara menyampingkan wewenang mereka sebagai pejabat atau pegawai pemerintah.

- d) Tidak berfikir hasil produksi tapi hasil akhir, perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus selalu mengutamakan hasil akhir dari pelayanan yang mereka berikan kepada masyarakat seperti menciptakan kepuasan pada masyarakat.
- e) Perubahan manajemen kinerja, perubahan yang dimaksud yaitu merubah manajemen kinerja birokrasi agar dapat menjadi lebih efektif dibandingkan sebelumnya.

Berangkat dari penjelasan di atas, maka dapat dikatakan bahwa reformasi birokrasi merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektifitas, efisiensi, dan akuntabilitas.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus deskriptif. Yin (2005 : 1) menyatakan bahwa studi kasus adalah salah satu metode penelitian ilmu-ilmu sosial. Secara umum, studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan *how* atau *why*, bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang diselidiki dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata. Lebih lanjut Yin (2005 : 1) juga menyatakan bahwa “penelitian studi kasus dibedakan menjadi tiga tipe, yaitu studi-studi kasus eksplanatoris, eksploratoris dan deskriptif”. Pada penelitian ini termasuk dalam tipe deskriptif. Lebih lanjut Gulo (2007 : 18) menjelaskan bahwa tipe penelitian ada 3 yaitu penelitian eksploratif, deskriptif dan eksplanatif. Ada 3 pertanyaan dasar yang menentukan tipe penelitian secara empiris, yaitu (1) apa, (2) bagaimana, dan (3) mengapa. Menurut Gulo, (2007 : 19) tipe penelitian deskriptif ini didasarkan pada pertanyaan dasar yang kedua yaitu *bagaimana*. Kita tidak puas bila hanya mengetahui masalahnya secara eksploratif, tetapi ingin mengetahui juga bagaimana peristiwa itu terjadi.

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen-dokumen melalui studi kepustakaan berkaitan dengan Standar Operasional Prosedur, dan dokumen-dokumen Reformasi Birokrasi yang dijalankan di Indonesia. Dokumen dalam penelitian ini dapat berupa peraturan-peraturan, buku dan sumber-sumber berita dari internet. Adapun analisis data dilakukan secara deskriptif dengan melakukan reduksi data, penyajian data serta membuat kesimpulan bagaimana peristiwa sebagaimana dalam rumusan masalah dalam penelitian ini dapat terjadi.

PEMBAHASAN

Mekanisme Penyusunan Standar Operasional Prosedur

Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan serangkaian petunjuk tertulis yang dibakukan mengenai proses penyelenggaraan tugas-tugas Pemerintah Daerah. Mekanisme penyusunan SOP dalam hal ini mengacu pada Permendagri Nomo 52 Tahun 2011 tentang Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Pemerintah Daerah, akan tetapi untuk memperkuat akan diuraikan terlebih dahulu landasan hukum penting yang terkait dengan pelaksanaan SOP sebagai berikut :

1. Undang-Undang Nomor Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara Yang Bersih dan Bebas dari KKN

Dalam Undang-undang ini pada pasal 1 disebutkan bahwa Penyelenggara Negara adalah Pejabat Negara yang menjalankan fungsi eksekutif, legislatif, atau yudikatif, dan pejabat lain yang fungsi dan tugas pokoknya berkaitan dengan penyelenggaraan negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan yang berlaku. Penyelenggara Negara yang bersih adalah Penyelenggara Negara yang menaati asas-asas umum penyelenggaraan negara dan bebas dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta perbuatan tercela lainnya. Adapun Asas Umum Pemerintahan Negara Yang Baik adalah asas yang menjunjung tinggi norma kesusilaan, kepatutan dan norma hukum, untuk mewujudkan Penyelenggara Negara yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme.

1. PermenPAN dan RB Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan

PermenPAN-RB ini berisi Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ini merupakan pedoman/acuan bagi instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah provinsi/kabupaten/kota untuk menyusun Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (selanjutnya disebut SOP-AP) di lingkungan instansi masing-masing dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi.

SOP AP yang telah disusun di instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah provinsi/kabupaten/kota, secara bertahap menyesuaikan dengan Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan ini.

1. *Permendagri Nomor 4 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan SOP di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri*

Dalam Peraturan Menteri ini, pada Bab I pasal 1 dijelaskan bahwa Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah serangkaian petunjuk tertulis yang dibakukan mengenai proses penyelenggaraan tugas-tugas Kementerian Dalam Negeri. Format Standar Operasional Prosedur adalah bentuk penerangan SOP berupa tulisan dan diagram alur, yang menjelaskan alur proses, prosedur atau dokumen suatu kegiatan yang menggunakan simbol-simbol atau bentuk-bentuk bidang, untuk mempermudah memperoleh informasi. Adapun hasil akhirnya berupa produk/output dari suatu pekerjaan yang dilaksanakan yaitu berupa barang dan jasa.

Lebih lanjut pada Bab II pasal 2 diterangkan pula tentang prinsip penyusunan SOP meliputi:

- a. efisiensi dan efektifitas;
- b. berorientasi pada pengguna;
- c. kejelasan dan kemudahan;
- d. keselarasan;
- e. keterukuran;
- f. dinamis;

2. *Permendagri Nomor 52 Tahun 2011 tentang Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Pemerintah Daerah*

Standar Operasional Prosedur (SOP) khusus di Lingkungan Pemerintah Daerah, yang dijelaskan dalam Permendagri Nomor 52 Tahun 2011 pasal 1 ini adalah serangkaian petunjuk tertulis yang dibakukan mengenai proses penyelenggaraan tugas-tugas Pemerintah Daerah. SOP dibagi menjadi dua, yaitu 1) SOP administratif adalah standar prosedur yang diperuntukkan bagi jenis-jenis pekerjaan yang bersifat administratif, dan SOP teknis adalah standar prosedur yang sangat rinci dan bersifat teknis.

Format Standar Operasional Prosedur merupakan bentuk penerangan SOP yang berupa tulisan dan diagram alur. Uraian prosedur adalah langkah-langkah yang sistematis dalam melaksanakan suatu pekerjaan untuk memperoleh hasil kerja tertentu. Adapun diagram alur yaitu gambar yang menjelaskan alur proses, prosedur atau dokumen suatu kegiatan yang menggunakan simbol-simbol atau bentuk-bentuk bidang, untuk mempermudah memperoleh informasi. Hasil akhir dari penyusunan SOP ini berupa produk/output dari suatu pekerjaan yang dilaksanakan berupa barang dan jasa.

Mekanisme penyusunan SOP dilakukan melalui tahapan penyusunan, persiapan, identifikasi kebutuhan SOP, analisis kebutuhan SOP, penulisan SOP, verifikasi dan uji coba SOP, pelaksanaan, sosialisasi, pelatihan dan pemahaman, serta monitoring dan evaluasi.

Agenda Reformasi Birokrasi di Indonesia

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia aparatur. Dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, terdapat tiga sasaran utama yang akan dicapai, yaitu birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang efektif dan efisien serta birokrasi yang memiliki pelayanan publik yang berkualitas. Hal ini digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1. Area Perubahan dan Sasaran Reformasi Birokrasi



Sumber : KemenPAN dan RB (2015 : 32)

Untuk mewujudkan ke tiga sasaran tersebut, maka disusun dan ditetapkan delapan (8) area perubahan, sebagaimana *Road Map* Reformasi Birokrasi yang disusun oleh Kementerian PAN-RB (2015 : 30-32) yaitu :

1. Mental Aparatur

Salah satu sumber permasalahan birokrasi adalah perilaku negatif yang ditunjukkan dan dipraktikkan oleh para birokrat. Perilaku ini mendorong terciptanya citra negatif birokrasi. Perilaku yang sudah menjadi mental model birokrasi yang dipandang lambat, berbelit-belit, tidak inovatif, tidak peka, inkonsisten, malas, feodal, dan lainnya. Karena itu, fokus perubahan reformasi birokrasi ditujukan pada perubahan mental aparatur. Perubahan mental model/perilaku aparatur diharapkan akan mendorong terciptanya

budaya kerja positif yang kondusif bagi terciptanya birokrasi yang bersih dan akuntabel, efektif, dan efisien serta mampu memberikan pelayanan yang berkualitas.

2. Pengawasan

Berbagai penyimpangan yang terjadi dalam birokrasi, salah satu penyebabnya adalah lemahnya sistem pengawasan. Kelemahan sistem pengawasan mendorong tumbuhnya perilaku koruptif atau perilaku negatif lainnya yang semakin lama semakin menjadi, sehingga berubah menjadi sebuah kebiasaan. Karena itu perubahan perilaku koruptif aparatur harus pula diarahkan melalui perubahan atau penguatan sistem pengawasan.

3. Akuntabilitas

Kemampuan pemerintah untuk mempertanggungjawabkan berbagai sumber yang diberikan kepadanya bagi kemanfaatan publik seringkali menjadi pertanyaan masyarakat. Pemerintah dipandang belum mampu menunjukkan kinerja melalui pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang mampu menghasilkan outcome (hasil yang bermanfaat) bagi masyarakat. Karena itu, perlu diperkuat penerapan sistem akuntabilitas yang dapat mendorong birokrasi lebih berkinerja dan mampu mempertanggungjawabkan kinerjanya sesuai dengan segala sumber-sumber yang dipergunakannya.

4. Kelembagaan

Kelembagaan pemerintah dipandang belum berjalan secara efektif dan efisien. Struktur yang terlalu gemuk dan memiliki banyak hirarki menyebabkan timbulnya proses yang berbelit, kelambatan pelayanan dan pengambilan keputusan, dan akhirnya menciptakan budaya feodal pada aparatur. Karena itu, perubahan pada sistem kelembagaan akan mendorong efisiensi, efektivitas, dan percepatan proses pelayanan dan pengambilan keputusan dalam birokrasi. Perubahan pada sistem kelembagaan diharapkan akan dapat mendorong terciptanya budaya/perilaku yang lebih kondusif dalam upaya mewujudkan birokrasi yang efektif dan efisien.

5. Tatalaksana

Kejelasan proses bisnis/tatakerja/tatalaksana dalam instansi pemerintah juga sering menjadi kendala penyelenggaraan pemerintahan. Berbagai hal yang seharusnya dapat dilakukan secara cepat seringkali harus berjalan tanpa proses yang pasti karena tidak terdapat sistem tatalaksana yang baik. Hal ini kemudian mendorong terciptanya perilaku hirarkis, feodal, dan kurang kreatif pada birokrat/aparatur. Karena itu, perubahan pada sistem tatalaksana sangat diperlukan dalam rangka mendorong efisiensi penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan, sekaligus juga untuk mengubah mental aparatur.

6. SDM Aparatur

Perilaku aparatur sangat dipengaruhi oleh bagaimana setiap instansi pemerintah membentuk SDM Aparaturnya melalui penerapan sistem manajemen SDM-nya dan bagaimana Sistem Manajemen SDM diterapkan secara nasional. Sistem manajemen SDM yang tidak diterapkan dengan baik mulai dari perencanaan pegawai, pengadaan, hingga pemberhentian akan berpotensi menghasilkan SDM yang tidak kompeten. Hal ini akan berpengaruh pada kualitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan. Karena itu, perubahan dalam pengelolaan SDM harus selalu dilakukan untuk memperoleh sistem manajemen SDM yang mampu menghasilkan pegawai yang profesional.

7. Peraturan Perundang-undangan

Permasalahan lain yang menjadi faktor penyebab munculnya perilaku negatif aparatur adalah peraturan perundang-undangan yang tumpang tindih, disharmonis, dapat diinterpretasi berbeda atau sengaja dibuat tidak jelas untuk membuka kemungkinan penyimpangan. Kondisi seperti ini seringkali dimanfaatkan oleh aparatur untuk kepentingan pribadi yang dapat merugikan negara. Karena itu, perlu dilakukan perubahan/penguatan terhadap sistem peraturan perundang-undangan yang lebih efektif dan menyentuh kebutuhan masyarakat.

8. Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan aspek lain yang selalu menjadi sorotan masyarakat. Penerapan sistem manajemen pelayanan belum sepenuhnya mampu mendorong peningkatan kualitas pelayanan, yang lebih cepat, murah, berkekuatan hukum, nyaman, aman, jelas, dan terjangkau serta menjaga profesionalisme para petugas pelayanan. Karena itu, perlu dilakukan penguatan terhadap sistem manajemen pelayanan publik agar mampu mendorong perubahan profesionalisme para penyedia pelayanan serta meningkatkan kualitas pelayanan.

Hasil yang diharapkan dari perubahan pada area-area tersebut diuraikan pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Area Perubahan dan Hasil Yang diharapkan

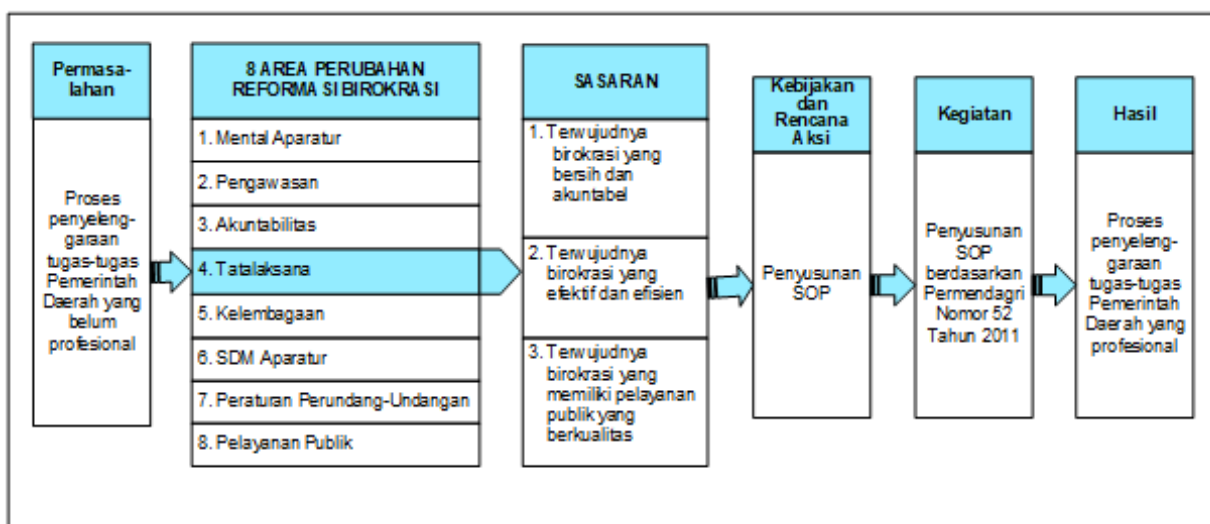
| No | Area Perubahan | Hasil yang diharapkan |
|----|-----------------|--|
| 1. | Mental Aparatur | <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatnya penerapan/internalisasi asas, prinsip, nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku, termasuk penguatan budaya kinerja dan budaya pelayanan - Meningkatnya penerapan budaya kerja positif di setiap instansi pemerintah - Meningkatnya integritas aparatur - Meningkatnya profesionalisme aparatur - Meningkatnya citra positif aparatur sebagai pelayan masyarakat - Meningkatnya kepuasan masyarakat |
| 2. | Pengawasan | <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatnya kapasitas APIP - Meningkatnya penerapan sistem pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis - Meningkatnya penerapan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN - Meningkatnya efisiensi penyelenggaraan birokrasi - Menurunnya tingkat penyimpangan oleh aparatur - Meningkatnya jumlah instansi pemerintah yang memperoleh opin WTP – BPK |
| 3. | Akuntabilitas | <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatnya kualitas penerapan sistem akuntabilitas keuangan dan kinerja yang terintegrasi - Meningkatnya kualitas penerapan sistem pengadaan barang dan jasa yang adil, transparan, dan profesional - Meningkatnya penerapan sistem manajemen kinerja nasional - Meningkatnya akuntabilitas aparatur |
| 4. | Kelembagaan | <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatnya kualitas pelaksanaan agenda reformasi birokrasi nasional; - Meningkatnya ketepatan ukuran, ketepatan fungsi dan sinergisme/kesinergisan kelembagaan Kementerian/lembaga pemerintah non kementerian/lembaga non struktural; - Menurunnya tumpang tindih tugas dan fungsi antar Kementerian/Lembaga dan antar Kementerian/Lembaga dengan Pemerintah daerah; - Meningkatnya kejelasan pembagian kewenangan antara pemerintah pusat, pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten/kota; - Meningkatnya sinergisme kelembagaan antara instansi pemerintah pusat dan daerah; - Meningkatnya sinergisme dan penguatan kelembagaan pada masing-masing bidang pembangunan; - Meningkatnya kinerja aparatur |
| 5. | Tatalaksana | <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatnya penerapan sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, cepat, terukur sederhana, transparan, |

Sumber : KemenPAN dan RB (2015 : 33-34)

Analisis Penerapan *Standart Operating Prosedure* (SOP) dalam Rangka Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah di Indonesia

Reformasi birokrasi di Indonesia sudah ada dua periode, yaitu periode pertama tahun 2010-2014 dan periode kedua tahun 2015-2019. Pelaksanaan reformasi birokrasi periode kedua tahun 2015-2019 menurut KemenPAN dan RB (2015 : 29) ditujukan untuk mencapai tiga sasaran yaitu, (1) Terwujudnya birokrasi yang bersih dan akuntabel; (2) terwujudnya birokrasi yang efektif dan efisien ; serta (3) Terwujudnya birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas.

Gambar 2. Kerangka pikir penerapan *Standard Operating Prosedure* (SOP) dalam rangka reformasi birokrasi pemerintah daerah di Indonesia



Diolah dari berbagai sumber

Pembahasan dimulai dari permasalahan proses penyelenggaraan tugas-tugas pemerintah daerah yang belum profesional. Kondisi birokrasi di era reformasi saat ini belum sepenuhnya menunjukkan perkembangan yang baik. Paparan KemenPAN dan RB (2014) tentang Kebijakan Standar Operasional Prosedur dalam Rangka Reformasi Birokrasi menjelaskan tentang agenda kerja pelaksanaan SOP dalam rangka Reformasi Birokrasi, yaitu :

- Mengoperasionalkan Dokumen SOP K/L/Pemda ke dalam Dokumen Unit Kerja
- Mengoperasionalkan Dokumen SOP Unit Kerja ke dalam Dokumen Unsur Organisasi Unit Kerja
- Melakukan Internalisasi SOP kepada Pegawai sesuai Tugas dan Fungsi

- Melaksanakan SOP dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sesuai peran masing-masing pegawai
- Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan SOP
- Melakukan review dan revisi dokumen SOP

Hal ini dilaksanakan karena KemenPAN-RB di antaranya menyoroti tentang potret birokrasi di Indonesia, sebagai berikut :

1. **Organisasi**

- Struktur gemuk dan tidak *fit* dengan fungsi

2. **Hukum dan Peraturan Perundang-undangan**

- Kontradiktif dan Ambigu

3. **Sumber Daya Aparatur**

- *Overstaffed* dan *Understaffed*
- Rekrutmen tidak obyektif, tidak transparan dan KKN
- Promosi Jabatan tertutup dan KKN
- Tingkat Remunerasi yang rendah dan tidak terkait dengan kinerja
- Masalah Integritas

4. **Business Process dalam Pelayanan Publik**

- Prosedur, biaya dan waktu yang tidak pasti
- Pelayanan Publik yang tidak berkualitas, terbuka celah korupsi

5. ***Mindset dan Cultureset***

- Tidak inovatif, tidak memiliki semangat perubahan
- Sistem dan budaya kinerja belum terbangun

(www.menpan.go.id/publikasi/.../99-bakohumas-27-mei-2013, diunduh tanggal 10 Agustus 2017)

Pemasalahan di atas disinggung pula oleh Gatot Pramuka dalam atikel jurnalnya bahwa kondisi birokrasi yang semacam ini tentu akan berakibat tidak baik utamanya dalam pemberian pelayanan publik. Pupusnya harapan masyarakat bahwa birokrasi akan dapat memberikan pelayanan untuk dapat menyelesaikan persoalannya, menyebabkan masyarakat enggan berurusan dengan birokrasi pemerintah terbukti dengan adanya ‘jalan belakang’, ‘uang pelicin’, ‘jalan tol’ dan sebagainya yang mereka sebut ‘birokrasi amplop’ pada intinya memotong prosedur untuk mendapatkan pelayanan atas prosedur yang panjang dari birokrasi pemerintahan itu. Dan kita tidak akan pernah habis membicarakan seluk-beluk ruwetnya mekanisme dari prosedur birokrasi pemerintah itu di sepanjang masa kalau kita tidak pernah bisa memahami keterbatasan yang melekat pada organisasi birokrasi pemerintah itu sendiri

tanpa harus permisif terhadap pelayanan yang diberikan, tapi bukankah mau tidak mau, terpaksa atau tidak terpaksa kita tetap berurusan dengan birokrasi pemerintah dalam kehidupan bernegara ini (<http://journal.unair.ac.id/filerPDF/Masalah%20Birokrasi%20sebagai%20Pelayan%20Publik.pdf>, diunduh 10 Agustus 2017).

Dengan potret kondisi birokrasi yang semacam itu maka pemerintah menekankan pentingnya perubahan birokrasi yang mendasar dan terukur, sehingga dengan alasan ini pula pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025, yang mengamanatkan agar disusun suatu *road map* reformasi birokrasi setiap lima tahunan.

Pelaksanaan reformasi birokrasi pada periode 2010 -2014, berdasarkan penjelasan dari KemenPAN dan RB (2015: 10-13) masih menyisakan berbagai tantangan ke depan yang secara bertahap dan terus menerus harus diperbaiki. Beberapa permasalahan strategis yang masih harus diperbaiki melalui pelaksanaan reformasi birokrasi diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Birokrasi belum sepenuhnya bersih dan akuntabel.
 - a. Rendahnya komitmen pimpinan di tingkat pusat dan daerah dalam upaya pencegahan dan pemberantasan korupsi
 - b. Penyelenggaraan pemerintahan belum mencerminkan penyelenggaraan yang bersih dan bebas KKN
 - c. Manajemen kinerja masih belum sepenuhnya diterapkan kualitas akuntabilitas kinerja instansi pemerintah masih rendah.
 - d. Manajemen pembangunan nasional belum berjalan secara optimal
2. Birokrasi belum efektif dan efisien
 - a. Tata kelola pemerintahan yang baik belum sepenuhnya diterapkan Lemahnya penegakan hukum
 - b. Pengadaan barang dan jasa masih belum dapat diselenggarakan secara efektif dan efisien
 - c. Kelembagaan birokrasi pemerintah masih belum efektif
 - d. Penerapan *e-government* belum berjalan efektif dan efisien
 - e. Manajemen SDM Aparatur (ASN, TNI, dan Polri) masih belum berjalan secara efektif
 - f. Inefisiensi penggunaan anggaran
 - h. Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan masih belum mampu mendorong kinerja birokrasi

1. Pelayanan publik masih belum memiliki kualitas yang diharapkan
 - a. Pelayanan perijinan masih belum berjalan efektif dan efisien
 - b. Praktek pungutan liar (pungli) dalam pelayanan perijinan masih terjadi sehingga penghambat iklim usaha dan investasi
 - c. Praktek manajemen pelayanan publik belum dijalankan dengan baik

Dalam Sasaran Reformasi Birokrasi diuraikan bahwa pembangunan di sub bidang aparatur negara diarahkan pada tiga sasaran pembangunan (sasaran reformasi birokrasi disesuaikan dengan sasaran pembangunan sub sektor aparatur negara, sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang RPJMN 2015 – 2019) yang juga akan digunakan sebagai sasaran reformasi birokrasi, yaitu:

1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel.

Arah kebijakan dari sasaran ini meliputi:

- a. Penerapan sistem nilai dan integritas birokrasi yang efektif.
- b. Penerapan pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis.
- c. Peningkatan kualitas pelaksanaan dan integrasi antara sistem akuntabilitas keuangan dan kinerja.
- d. Peningkatan fairness, transparansi, dan profesionalisme dalam pengadaan barang dan jasa.

1. Pelayanan publik masih belum memiliki kualitas yang diharapkan
 - a. Pelayanan perijinan masih belum berjalan efektif dan efisien
 - b. Praktek pungutan liar (pungli) dalam pelayanan perijinan masih terjadi sehingga penghambat iklim usaha dan investasi
 - c. Praktek manajemen pelayanan publik belum dijalankan dengan baik

Dalam Sasaran Reformasi Birokrasi diuraikan bahwa pembangunan di sub bidang aparatur negara diarahkan pada tiga sasaran pembangunan (sasaran reformasi birokrasi disesuaikan dengan sasaran pembangunan sub sektor aparatur negara, sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang RPJMN 2015 – 2019) yang juga akan digunakan sebagai sasaran reformasi birokrasi, yaitu:

1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel.

Arah kebijakan dari sasaran ini meliputi:

- a. Penerapan sistem nilai dan integritas birokrasi yang efektif.
- b. Penerapan pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis.
- c. Peningkatan kualitas pelaksanaan dan integrasi antara sistem akuntabilitas keuangan dan kinerja.
- d. Peningkatan fairness, transparansi, dan profesionalisme dalam pengadaan barang dan jasa.

2. Birokrasi yang efektif dan efisien

Arah kebijakan dari sasaran ini meliputi:

- a. Penguatan agenda Reformasi Birokrasi Nasional dan peningkatan kualitas implementasinya.
- b. Penataan kelembagaan instansi pemerintah yang tepat ukuran, tepat fungsi, dan sinergis.
- c. Penataan bisnis proses yang sederhana, transparan, partisipatif, dan berbasis e-government.
- d. Penerapan manajemen ASN yang transparan, kompetitif, dan berbasis merit untuk mewujudkan ASN yang profesional dan bermartabat.
- e. Penerapan sistem manajemen kinerja nasional yang efektif.
- f. Peningkatan kualitas kebijakan publik.
- g. Pengembangan kepemimpinan untuk perubahan dalam birokrasi untuk mewujudkan kepemimpinan yang visioner, berkomitmen tinggi, dan transformatif.
- h. Peningkatan efisiensi (belanja aparatur) penyelenggaraan birokrasi.
- i. Penerapan manajemen kearsipan yang handal, komprehensif, dan terpadu.

3. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas
 - a. Penguatan kelembagaan dan manajemen pelayanan:
 - 1) Implementasi UU Pelayanan Publik
 - 2) Pemanfaatan ICT
 - 3) Integritas dan kualitas SDM Pelayanan
 - 4) Budaya pelayanan
 - 5) *Quick Wins*
 - b. Penguatan kapasitas pengelolaan kinerja pelayanan publik.
 - 1) Penguatan *money* kinerja
 - 2) Efektivitas pengawasan
 - 3) Sistem pengaduan
 - 4) Penerapan *reward and punishment* (KemenPAN dan RB, 2015: 21-22)

Kebijakan pengarusutamaan, sebagaimana dimuat dalam Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang RPJMN 2015 – 2019, merupakan landasan operasional bagi seluruh pelaksanaan pembangunan, yang diarahkan untuk dapat tercermin dalam *output* pada kebijakan pembangunan. Pengarusutamaan diarahkan untuk memperkuat kapasitas birokrasi dan mendorong partisipasi masyarakat sipil, melalui:

1. Peningkatan keterbukaan informasi dan komunikasi publik
2. Peningkatan partisipasi masyarakat dalam perumusan kebijakan
3. **Perluasan agenda Reformasi Birokrasi**
4. Peningkatan kualitas pelayanan publik

Penerapan SOP dalam hal ini termasuk bagian dari pengarusutamaan reformasi birokrasi pada periode tahun 2015 – 2019. Perluasan agenda Reformasi Birokrasi ini meliputi :

1. Penyusunan *Grand Design* dan *Road Map* Reformasi Birokrasi;
Penyusunan Grand Design dan Road Map Reformasi Birokrasi Instansi
2. Penataan kelembagaan instansi Pemerintah (K/LPNK/LNS) yang mencakup penataan fungsi dan struktur organisasinya
Melakukan restrukturisasi organisasi dan tata kerja instansi untuk rightsizing didasarkan pada Sasaran dan Kebijakan RPJMN dan RPJMD
3. **Penataan ketatalaksanaan instansi pemerintah**
Penyederhanaan proses bisnis dan penyusunan SOP khususnya yang berkaitan dengan pelayanan kepada masyarakat

4. Penerapan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP)
Percepatan penerapan sistem pengendalian internal pemerintah di setiap unit organisasi pemerintah
5. Akuntabilitas pengelolaan keuangan Negara|
 - a. *Penyusunan laporan keuangan yang akuntabel dan sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintahan (PP 71 Tahun 2010)*
 - b. *Penggunaan Aplikasi SIMAK BMN dan SIMDA pada setiap unit organisasi*
6. Sistem Seleksi PNS melalui CAT System
Penerapan Sistem Seleksi Berbasis CAT system di seluruh instansi pemerintah
7. Pengembangan dan penerapan e-government
8. Penerapan e-Arsip
Penerapan e-Arsip di tiap unit organisasi pemerintah
9. Penyelenggaraan Sistem Akuntabilitas Kinerja Aparatur
 - a. Penerapan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah berbasis Teknologi Informasi
 - b. Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang berkualitas

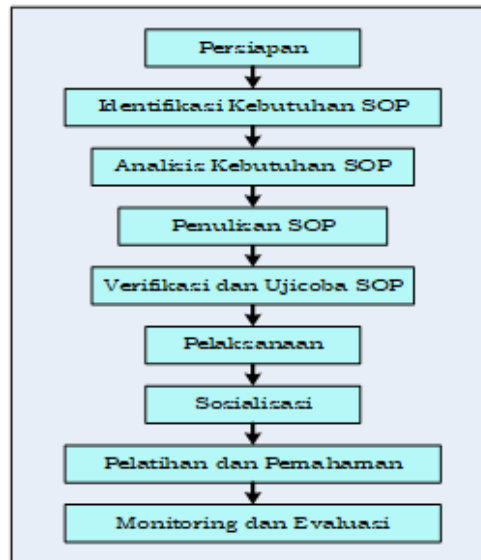
Lebih lanjut, pada Bab II, Pasal 2 diterangkan tentang prinsip penyusunan SOP yaitu meliputi:

- a. **efisiensi dan efektifitas**; prosedur yang distandarkan singkat dan cepat dalam mencapai target pekerjaan dan memerlukan sumberdaya yang paling sedikit.
- b. **berorientasi pada pengguna**; prosedur yang distandarkan mempertimbangkan kebutuhan pengguna.
- c. **kejelasan dan kemudahan**; SOP yang disusun dapat dengan mudah dimengerti dan diterapkan.
- d. **keselarasan**; SOP yang dibuat selaras dengan SOP lain yang terkait.
- e. **keterukuran**; meliputi hasil, waktu dan proses pencapaian hasil pekerjaan dapat diukur kuantitas serta kualitasnya.
- f. **dinamis**; prosedur yang distandarkan dapat disesuaikan dengan kebutuhan kualitas pelayanan.
- g. **kepatuhan hukum**; SOP yang disusun telah menjamin prosedur yang distandarkan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

- h. **kepastian hukum**; bahwa SOP yang disusun mampu memberikan kepastian hukum akan prosedur, kualifikasi pelaksana dan mutu baku karena ditetapkan dengan keputusan Kepala Daerah.

Adapun penyusunan SOP dilakukan melalui tahapan penyusunan sebagaimana dijelaskan pada gambar 1 berikut ini :

Gambar 3. Tahapan Penyusunan SOP Pemerintah Daerah



Sumber : diolah oleh peneliti berdasarkan Permendagri Nomor 52 Tahun 2011

Tahapan persiapan hingga monitoring dan evaluasi dijelaskan pada pasal lima hingga delapan belas Permendagri Nomor 52 Tahun 2011, sebagai berikut ini.

- 1) **Persiapan**, dilakukan dengan membentuk tim, pembekalan tim, menyusun rencana tindak dan sosialisasi. Tim inilah yang melaksanakan dan/atau mengkoordinasikan semua tahapan penyusunan SOP, menyusun rencana pelaksanaan dan sosialisasi kegiatan penyusunan SOP pada masing-masing SKPD.
- 2) **Identifikasi kebutuhan SOP** dari masing-masing SKPD dirumuskan dengan mengacu pada tugas dan fungsi SKPD. Identifikasi kebutuhan dilakukan pada masing-masing SKPD dan disusun menurut tingkatan unit kerja. Hasil identifikasi kebutuhan SOP dirumuskan dalam dokumen inventarisasi judul SOP.
- 3) **Analisis Kebutuhan SOP**, menggunakan dokumen inventarisasi judul SOP sebagai bahan analisis kebutuhan SOP. Hasil analisis dibuat dalam format nama dan kode nomor SOP yang ditetapkan dengan keputusan kepala daerah. Format nama dan kode nomor SOP tersebut tercantum dalam Lampiran I Peraturan Menteri ini.

4) **Penulisan SOP**, disusun berdasarkan nama dan kode nomor SOP. Penyusunan SOP dilakukan dengan persyaratan sebagai berikut:

- a. mengacu pada peraturan perundang-undangan,
- b. ditulis dengan jelas, rinci dan benar,
- c. memperhatikan SOP lainnya, dan
- d. dapat dipertanggungjawabkan.

Sedangkan kegiatan yang memerlukan SOP memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. kegiatannya dilaksanakan secara rutin atau berulang-ulang;
- b. menghasilkan output tertentu; dan
- c. kegiatannya melibatkan sekurang-kurangnya 2 (dua) orang/pihak.

5) **Verifikasi dan Uji Coba; verifikasi** dilakukan oleh atasan secara berjenjang dan pejabat yang menangani SOP, sedangkan **ujicoba** dilakukan secara mandiri oleh unit kerja yang bersangkutan dengan disaksikan oleh atasan secara berjenjang. Rancangan SOP yang telah dilakukan verifikasi dan ujicoba ditetapkan menjadi SOP dengan keputusan kepala daerah.

6) **Pelaksanaan**, syarat pelaksanaan SOP meliputi:

- a. telah melalui proses verifikasi, ujicoba dan penetapan;
- b. adanya dukungan sarana dan prasarana yang memadai;
- c. sumberdaya manusia yang memiliki kualifikasi yang sesuai;
- d. telah disosialisasikan dan didistribusikan kepada seluruh pegawai dilingkungan pemerintah daerah; dan
- e. mudah diakses dan dilihat.

7) **Sosialisasi**; pelaksanaan SOP harus terlebih dahulu disosialisasikan dan didistribusikan (Ctrl) kepada seluruh pegawai dilingkungan unit kerja. Pelatihan dan pemahaman dilakukan dalam bentuk rapat, bimbingan teknis, pendampingan ataupun pada pelaksanaan sehari-hari.

8) Tahap terakhir **monitoring dan evaluasi**; monitoring dilakukan dengan cara observasi, interview dengan pelaksana, diskusi kelompok kerja. Sedangkan Evaluasi dilakukan setiap akhir tahun untuk mengetahui efektifitas dan kualitas SOP. Evaluasi dilakukan oleh atasan secara berjenjang dan berkoordinasi dengan Biro Organisasi dan/atau Bagian Organisasi.

Sebagai tambahan, untuk memastikan maka atasan langsung secara melekat dan terus menerus melakukan pengawasan pelaksanaan SOP. Hasil pengawasan pelaksanaan SOP dilaporkan kepada Kepala SKPD setiap triwulan.

Dari rangkaian penjelasan di atas kita dapat memahami bahwa SOP utamanya yang berkaitan dengan pelayanan publik sudah dibuatkan secara rinci dan mudah oleh pemerintah melalui peraturan-peraturan yang ditetapkan. Dengan kemudahan ini banyak perangkat daerah di kabupaten/kota maupun provinsi yang menerapkan dan bahkan membuat inovasi-inovasi pelayanan publik. Inovasi ini dibuat untuk memudahkan pelayanan, cepat, transparan dan dibuat sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat.

Standar pelayanan dan SOP yang baik tercermin dari inovasi-inovasi pelayanan yang dibuat oleh pemerintah. Tahun 2017 ini KemenPAN dan RB melalui Keputusan Menteri PANRB No. 20/2017 tentang Penetapan Top 99 Inovasi Pelayanan Publik Tahun 2017, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) menetapkan Top 99 Inovasi Pelayanan Publik Tahun 2017. Top 99 ini terdiri dari 20 kementerian, 3 lembaga, 21 provinsi, 34 kabupaten, 15 kota, 2 BUMN, dan 4 BUMD. Hasilnya, meski mengalami penurunan jumlah inovasi yang masuk Top 99, namun Provinsi Jawa Timur kembali mendominasi. Tahun lalu, Jawa Timur menempatkan 14 inovasi, kali ini masih ada enam inovasi yang berhasil masuk Top 99, dan berhasil mengalahkan pesaing yang lain. Belum lagi sembilan inovasi dari pemerintah kabupaten dan tiga dari kota di wilayah Jawa Timur yang berhasil lolos sampai tahap ini. Untuk kategori Kementerian, tahun 2017 ini Kementerian Kesehatan menempatkan empat inovasi pelayanan publik. Menteri

Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Asman Abnur mengatakan, Kompetisi inovasi pelayanan publik merupakan agenda tahunan, yang diselenggarakan sejak tahun 2014. Hal ini merupakan wujud dari program *One Agency, One Innovation* yang mewajibkan K/L dan Pemerintah Daerah untuk menciptakan minimal satu inovasi setiap tahunnya. Inovasi dalam pemerintahan menjadi suatu keharusan untuk memperbaiki kinerja dan meningkatkan kualitas pelayanan publik agar masyarakat merasakan kehadiran negara (<https://www.menpan.go.id/berita-terkini/6763-meski-turun-jatim-masih-mendominasi-top-99-inovasi-pelayanan-publik-tahun-2017>).

Pemerintah Kabupaten yang menerapkan inovasi pelayanan publik di antaranya Pemkab Banyuwangi yang terpilih dalam kompetisi Top 35 Sistem Inovasi Pelayanan Publik (Sinovik) yang digelar Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB). Program Pujasera dan Sakina merupakan inovasi pelayanan publik di bidang kesehatan sedangkan Lahir Procot Pulang Bawa Akta, di bidang kependudukan.

Tiga inovasi Pemkab Banyuwangi yakni Bayi Lahir Procot Pulang Bawa Akte, Stop Angka Kematian Ibu dan Anak (Sakina) dan Penggunaan Jamban Sehat, Rakyat Aman (Pujasera), bahkan terpilih mengikuti kompetisi inovasi pelayanan publik tingkat dunia yang digelar oleh Badan Perserikatan Bangsa-bangsa (*United Nations Public Service Awards/UNPSA*) 2017 di Den Haag Belanda (<https://news.detik.com/jawatimur/3431283/tiga-inovasi-pelayanan-publik-banyuwangi-ikuti-kompetisi-dunia>)

Contoh lain yaitu Kabupaten Bojonegoro yang mendapat top 99 Sistem Inovasi Pelayanan Publik (Sinovik) dari KemenPAN RB. Penganugerahan ini diberikan karena Dinas Peternakan dan Perikanan Bojonegoro dinilai berhasil menerapkan PAHA SYLPI. Dengan inivasi dan dukungan teknologi informatika permasalahan pertanian, perikanan, peternakan dan kehutanan saat ini dapat diselesaikan dengan solusi cepat dan akurat melalui aplikasi penyuluhan digital DesaApps. Dengan aplikasi ini masyarakat dapat bertanya dan berinteraksi langsung dengan para ahli peternakan, pertanian, sesama petani atau peternak, membangun jejaring kerjasama dan mendapatkan tips-tips sukses (<http://www.bojonegorokab.go.id/berita/baca/2464/Bojonegoro-Raih-Penghargaan-Top-99-SiNovik-dari-KemenPAN-RB>, diunduh tanggal 13 Agustus 2017).

Simpulan dan Saran

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat kami simpulkan beberapa poin penting sebagai berikut :

1. Mekanisme penyusunan SOP di Pemerintah Daerah dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 tahun 2011 tentang Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota. Walaupun masih terdapat permasalahan-permasalahan dalam penerapannya, diharapkan dengan penyusunan dan implementasi SOP yang benar dapat mempermudah penyelenggaraan tugas-tugas pemerintah daerah.
2. Agenda reformasi birokrasi pada periode pertama yaitu tahun 2010-2014 masih terdapat berbagai tantangan yaitu a) birokrasi belum sepenuhnya bersih dan akuntabel, b) birokrasi yang belum efektif dan efisien, dan c) pelayanan publik masih belum memiliki kualitas yang diharapkan. Sehingga diharapkan akan dapat diselesaikan pada agenda reformasi birokrasi tahap kedua yaitu pada periode tahun 2015-2019.
3. Penyusunan beserta implementasi SOP di Pemerintah Daerah merupakan perluasan agenda reformasi birokrasi utamanya pada pengarusutamaan agenda reformasi birokrasi tahap kedua pada tahun 2015-2019. Hal tersebut dilakukan melalui kegiatan penataan ketatalaksanaan instansi pemerintah daerah, melalui penyederhanaan penyusunan SOP khususnya yang berkaitan dengan pelayanan kepada masyarakat. Jika penyusunan dan implementasi SOP dijalankan dengan baik maka akan mempermudah tercapainya agenda reformasi birokrasi di Indonesia. Penting pula untuk terus menggali inovasi-inovasi pelayanan publik disertai SOP yang benar agar kehadiran pemerintah dalam memberikan pelayanan betul-betul dirasakan oleh masyarakat.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan pembahasan serta kesimpulan di atas adalah sebagai berikut :

1. Memberikan sosialisasi penyusunan SOP terus-menerus kepada hingga pegawai pelaksana merasa bahwa penyusunan SOP merupakan pekerjaan yang mudah dan SOP mempermudah penyelenggaraan tugas-tugas pemerintah daerah, utamanya yang berkaitan dengan pelayanan masyarakat.
2. Sosialisai implementasi SOP berbasis *website* kepada masyarakat agar mempermudah masyarakat mendapatkan pelayanan yang diberikan oleh pemerintah daerah.
3. Melakukan pengawasan pelaksanaan SOP oleh atasan langsung secara melekat dan terus menerus serta melaporkan hasil pengawasan pelaksanaan SOP kepada Kepala SKPD setiap triwulan untuk menjamin efisiensi dan efektifitas dari sebuah SOP.
4. Menggali inovasi-inovasi pelayanan publik disertai SOP yang mudah dan jelas agar dapat memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat

DAFTAR PUSTAKA

Buku dan Peraturan-Peraturan

1. Adrian Tanjung dan Bambang Subagjo, 2012. Panduan Praktis Menusun Standar Operasional Prosedur (SOP) Instansi Pemerintah. Yogyakarta : Total Media
2. Annie Sailendra, 2015. Langkah-Langkah Praktis Membuat SOP. Cetakan Pertama. Yogyakarta : Trans Idea Publishing
3. Budi Sulistio dan Waspa Kusuma Budi, 2009. Birokrasi Publik (Pespektif Ilmu Administrasi Publik). Bandar Lampung : CV Badranaya
4. Eko Prasajo, 2009. Reformasi. Jakarta : Salemba Humanika
5. Fuad Laksmi dan Budiantoro. 2008. Manajemen Perkantoran Modern. Jakarta: Penerbit Pernaka.
6. KemenPAN-RB, 2015. *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019. Jakarta. Deputi Bidang Reformasi Birokrasi, Akuntabilitas Aparatur dan Pengawasan.
7. Harbani Pasolong. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung : Alfabeta
8. Indah Puji Hartatik,. 2014. Buku Praktis Mengembangkan SDM. Laksana : Jogjakarta.
9. Robert K. Yin, 2005. Studi Kasus, Desain dan Metode. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada

10. Rudi M. Tambunan, 2008. Pedoman Penyusunan Standard Operating Procedures (SOP). Jakarta : Maiestas Publishing
11. Sedarmayanti. 2009. Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik). Bandung : Refika Aditama
12. W. Gulo, 2007. Metode Penelitian. Jakarta : Grasindo
13. Undang-Undang Nomor 17 tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2005-2025
14. Undang-Undang Nomor Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara Yang Bersih dan Bebas dari KKN
15. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi sebagai arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi untuk periode 2010-2025
16. PermenPAN dan RB Nomor 20 tahun 2010 tentang *Roadmap* Reformasi Birokrasi 2010-2014
17. PermenPAN dan RB Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan
18. Permendagri Nomor 4 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan SOP di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri
19. Permendagri Nomor 52 Tahun 2011 tentang Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Pemerintah Daerah

Internet

1. Reformasi Birokrasi. diunduh dari <http://www.menpan.go.id/reformasi-birokrasi/makna-dan-tujuan> tanggal 10 Agustus 2017)
2. Reformasi Birokrasi Mewujudkan Birokrasi Bersih, Kompeten dan Melayani. diunduh dari www.menpan.go.id/publikasi/.../99-bakohumas-27-mei-2013, tanggal 10 Agustus 2017
3. Masalah Birokrasi sebagai Pelayan Publik. diunduh dari <http://journal.unair.ac.id/filerPDF/Masalah%20Birokrasi%20sebagai%20Pelayan%20Publik.pdf>, tanggal 10 Agustus 2017
4. Tiga Inovasi Pelayanan Publik Banyuwangi Ikuti Kompetisi Dunia, diunduh dari <https://news.detik.com/jawatimur/3431283/tiga-inovasi-pelayanan-publik-banyuwangi-ikuti-kompetisi-dunia-pada-tanggal-13-agustus-2017>

5. Meski Turun Jatim Masih Mendominasi Top 99 inovasi Pelayanan Publik Tahun 2017. diunduh dari <https://www.menpan.go.id/berita-terkini/6763-meski-turun-jatim-masih-mendominasi-top-99-inovasi-pelayanan-publik-tahun-2017>, pada tanggal 13 Agustus 2017