

SALINAN

LAMPIRAN I
PERATURAN MENTERI RISET,
TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 71 TAHUN 2017
TENTANG
PEDOMAN PENYUSUNAN DAN EVALUASI
PETA PROSES BISNIS DAN STANDAR
OPERASIONAL PROSEDUR DI
LINGKUNGAN KEMENTERIAN RISET,
TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI

PEDOMAN PENYUSUNAN DAN EVALUASI PETA PROSES BISNIS

A. Latar Belakang

Amanat Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2015 tentang Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi menyatakan bahwa untuk membantu Presiden Republik Indonesia dalam menyelenggarakan pemerintahan negara, Kementerian mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang riset, teknologi, dan pendidikan tinggi. Dalam melaksanakan tugas dan fungsi, Kementerian harus menyusun Peta Proses Bisnis yang menggambarkan tata hubungan kerja yang efektif dan efisien antar Unit Organisasi.

Penyusunan Peta Proses Bisnis di Kementerian, berlandaskan pada:

1. Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara; dan
2. Peraturan Presiden Nomor 13 Tahun 2015 tentang Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

Penyusunan Proses Bisnis dilakukan melalui serangkaian proses analisis dan perbaikan tata kelola pemerintahan yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, dan terukur pada masing-masing Unit Organisasi. Untuk mempermudah dan memberikan petunjuk dalam penyusunan Peta Proses Bisnis di Kementerian, maka diterbitkan pedoman penyusunan Peta Proses Bisnis. Dengan adanya pedoman ini diharapkan

Unit Organisasi, baik di unit utama, PTN, dan Kopertis dapat mengaplikasikan penyusunan Peta Proses Bisnis secara baik, efektif, dan sesuai dengan amanah peraturan perundang-undangan.

B. Tujuan Penyusunan Proses Bisnis

Tujuan pedoman penyusunan Proses Bisnis adalah memberikan panduan bagi Unit Organisasi dalam mengidentifikasi, menyusun, mendokumentasikan, mengembangkan, memonitor dan mengevaluasi Proses Bisnis Unit Organisasi dalam rangka penyederhanaan tata kelola pemerintahan agar efisien, efektif, produktif, dan akuntabel.

C. Prinsip

Penyusunan suatu Proses Bisnis harus memenuhi beberapa prinsip sebagai berikut:

1. Definitif yaitu memiliki batasan, masukan, dan keluaran yang jelas;
2. Urutan yaitu memuat aktivitas yang berurutan sesuai dengan ruang dan waktu;
3. Pelanggan layanan yaitu mempunyai pengguna layanan secara tetap;
4. Nilai tambah yaitu memberikan nilai tambah pada pelanggan; dan
5. Keterkaitan yaitu Proses Bisnis suatu Unit Organisasi memiliki keterkaitan dengan Proses Bisnis Unit Organisasi lain.

D. Penyusunan Proses Bisnis

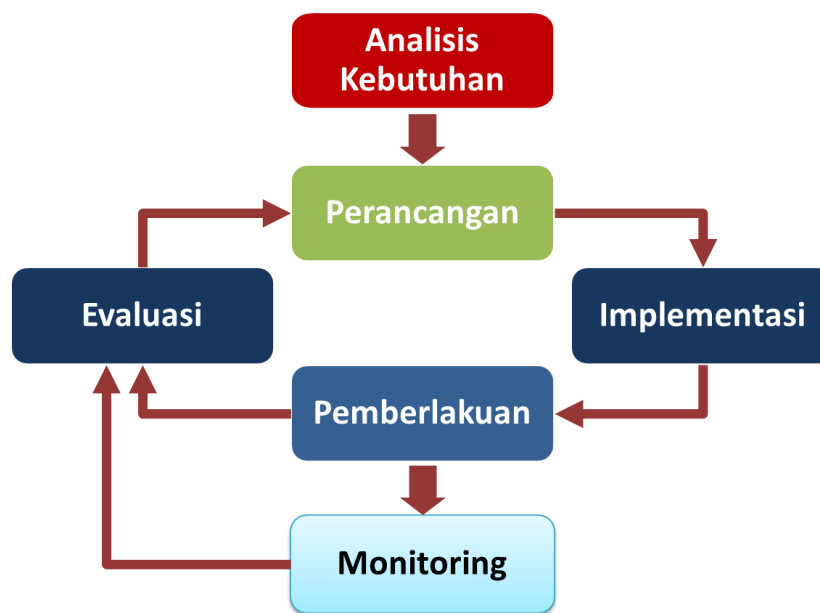
Penyusunan Proses Bisnis dilakukan untuk mendokumentasikan standar baku penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah melalui serangkaian proses analisis dan perbaikan Proses Bisnis. Tujuan penyusunan Proses Bisnis untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem, proses, dan prosedur kerja agar jelas, efektif, dan terukur pada masing-masing Unit Kerja. Muara dari penyusunan Proses Bisnis antara lain:

1. Pembuatan atau perbaikan SOP, termasuk di dalamnya perbaikan standar kinerja pelayanan;
2. Perbaikan struktur organisasi; dan
3. Pembuatan atau perbaikan analisis jabatan.

Dalam penyusunan Proses Bisnis, terdapat 2 (dua) pendekatan penyusunan Proses Bisnis yang perlu diperhatikan, yaitu manajemen Proses Bisnis dan metodologi.

1. Manajemen Proses Bisnis

Pendekatan yang banyak digunakan di lingkungan manajemen organisasi dan menjadi dasar dari rangkaian penyusunan Proses Bisnis adalah manajemen Proses Bisnis (*business process management*). Menurut pendekatan ini, penyusunan Proses Bisnis merupakan suatu siklus. Siklus dimaksud adalah sebagai berikut:



Gambar 1 Siklus Penyusunan Proses Bisnis.

Dalam siklus tersebut, penyusunan Proses Bisnis diawali dengan aktivitas “Analisis Kebutuhan” yang kemudian dilanjutkan dengan aktivitas “Perancangan” dengan menggunakan “Pemodelan Proses”. Apabila penyusunan dan pengembangan model telah selesai dan telah memenuhi prinsip-prinsip penyusunan, maka Proses Bisnis harus dapat terimplementasi dengan baik untuk dapat diketahui manfaat dan keberhasilannya. Setelah teruji dan memenuhi kriteria yang diharapkan selama implementasi, selanjutnya dilakukan penetapan sesuai ketentuan yang berlaku dan pemberlakuan di Unit Kerja. Pemberlakuan dilakukan dengan dukungan infrastruktur teknologi informasi yang memadai. Selanjutnya Proses Bisnis yang terbentuk dilakukan pemantauan secara berkesinambungan dan evaluasi berdasarkan fakta-fakta yang ada untuk mengukur efektivitas dan kehandalannya.

2. Metodologi

Metodologi penyusunan Proses Bisnis mencakup dua aspek, yaitu teknik pengumpulan data dan analisis. Teknik pengumpulan data merupakan cara-cara pengambilan data dan/atau informasi sedemikian rupa, sehingga data dan/atau informasi yang diperoleh akurat dan merepresentasikan seluruh aspek cakupan kajian. Analisis dalam kajian Proses Bisnis lebih fokus pada pemahaman, pemetaan, dan perbaikan seluruh Proses Bisnis yang ada dalam organisasi sehingga dapat disusun suatu rekomendasi yang aplikatif sekaligus efektif dalam penerapannya.

Masing-masing teknik dalam pengumpulan data dan analisis dapat dipilih salah satu atau kombinasi antara beberapa teknik. Sebagai panduan, berikut adalah penjelasan mengenai masing-masing teknik pengumpulan data dan analisis:

a. teknik pengumpulan data terdiri dari:

- 1) *focused group discussion* yaitu diskusi terpandu membahas suatu topik dimana peserta adalah para pemimpin Unit Kerja atau narasumber terkait topik.
- 2) wawancara yaitu proses tanya jawab terstruktur dan tidak terstruktur untuk menggali data dan informasi mengenai aspek-aspek suatu topik tertentu. Wawancara terstruktur adalah wawancara dimana semua pertanyaan yang akan ditanyakan telah dipersiapkan terlebih dahulu secara baik dan ditanyakan kepada semua responden dengan urutan-urutan yang sama untuk menjaga tingkat presisi dan realibilitas.
- 3) observasi yaitu pengumpulan data/informasi mengenai pelaksanaan suatu kegiatan atau serangkaian kegiatan dalam rentang waktu tertentu.
- 4) telaah dokumen yaitu penggalian data dan informasi dari berbagai dokumen baik berupa buku, surat-surat keputusan, peraturan perundang-undangan, atau kebijakan tertulis.

b. analisis

Teknik analisis terkait langsung dengan teknik pengumpulan data yang dilakukan. Uraian masing-masing teknik analisis sebagai berikut:

- 1) analisis kausal yaitu telaah hubungan logis antara pernyataan, fakta atau data dan informasi yang diperoleh.
- 2) klasifikasi proses yaitu memilah-milah data dan/atau informasi atau fakta yang terkumpul sesuai dengan definisi proses inti atau proses pendukung.
- 3) pemodelan proses yaitu pembuatan rumusan Proses Bisnis dengan teknik penggambaran alur, baik secara manual maupun menggunakan program aplikasi.

E. Pemetaan Proses Bisnis

Siklus penyusunan Proses Bisnis yang mencakup perancangan yang didasarkan pada analisis kebutuhan, implementasi, pemberlakuan yang didukung pemantauan dan evaluasi Proses Bisnis pada pelaksanaannya akan mengerucut pada pelaksanaan pemetaan Proses Bisnis, analisis, perbaikan dan peningkatan kualitas Proses Bisnis, dan perbaikan secara terus-menerus.

Dalam pemetaan dan analisis, dikenal dua tipe utama Proses Bisnis, yaitu:

1. Proses Inti

Merupakan proses yang meliputi bisnis inti dan menciptakan aliran nilai utama. Proses inti harus memenuhi kriteria:

- a. berperan langsung dalam memenuhi kebutuhan pengguna eksternal;
- b. memiliki pengaruh terhadap keberhasilan organisasi secara langsung (pencapaian visi, misi, dan strategi organisasi); dan
- c. memberikan respon permintaan dan pemenuhan kebutuhan pengguna.

2. Proses Pendukung

Merupakan proses yang mendukung proses inti dalam mengendalikan atau mengelola operasional dari suatu sistem dan memastikan proses

inti dapat berjalan dengan baik. Proses pendukung harus memenuhi kriteria:

- a. memenuhi kebutuhan pengguna internal, para pelaku atau fungsi di proses inti; dan
- b. tidak memiliki hubungan langsung dengan nilai manfaat organisasi.

Hubungan antara 2 (dua) tipe Proses Bisnis dan pencapaian organisasi dapat digambarkan sebagaimana berikut:



Gambar 2 Hubungan 2 (dua) Tipe Proses Bisnis dan Pencapaian Organisasi.

Gambaran hubungan antara 2 (dua) tipe utama Proses Bisnis dan pencapaian organisasi Kementerian dapat diilustrasikan dalam gambar di bawah ini:



Gambar 3 Hubungan 2 (dua) Tipe Proses Bisnis dan Pencapaian Organisasi Kementerian.

F. Pemetaan dan Analisis Proses Bisnis

Pemetaan dan analisis Proses Bisnis dimulai dari suatu analisis kebutuhan dengan cara memahami visi, misi, tugas dan fungsi organisasi, dan pihak-pihak eksternal yang memerlukan dan mendapatkan layanan langsung dari organisasi. Pemahaman dapat dilakukan dengan mempelajari dokumen terkait atau diskusi dengan pimpinan organisasi, seperti *focused group discussion* atau wawancara dengan pimpinan organisasi sampai dengan pimpinan Unit Organisasi terkecil.

Tujuan pemetaan dan analisis Proses Bisnis adalah untuk melihat secara menyeluruh rangkaian proses yang mempengaruhi kinerja dan pencapaian organisasi dalam melayani pemangku kepentingan utama, baik eksternal maupun internal.

Langkah-langkah untuk melakukan pemetaan dan analisis Proses Bisnis meliputi:

1. Memahami arahan strategis organisasi (visi, misi, tugas dan fungsi organisasi);
2. Mengidentifikasi Proses Bisnis yang akan dipetakan berdasarkan analisis kebutuhan;
3. Mengidentifikasi nama dan tipe Proses Bisnis dimaksud;
4. Menentukan siapa saja pengguna atau pemakai utama dari Proses Bisnis dimaksud;
5. Menguraikan urutan kegiatan yang membentuk rantai Proses Bisnis dimaksud;
6. Menentukan masukan utama Proses Bisnis dimaksud;
7. Menentukan keluaran utama Proses Bisnis dimaksud;
8. Menentukan aktor Proses Bisnis dimaksud;
9. Melakukan pemodelan Proses Bisnis; dan
10. Mendapatkan pengesahan dari pimpinan Unit Kerja.

Contoh format yang dapat digunakan dalam menyusun langkah-langkah di atas adalah sebagai berikut:

Tabel 1 Format Pemetaan Dan Analisis Proses Bisnis.

No	Nama Proses Bisnis	Tipe Proses Bisnis	Pengguna/ Pemakai	Kegiatan Utama	Masukan Utama	Keluaran Utama	Pemilik Proses Bisnis
1	Pemberian layanan penerbitan izin X	Proses Inti	Masyarakat	Menerima permohonan izin X dari masyarakat	Surat Permohonan Dokumen Pendukung	Izin X	Unit Kerja A Unit Kerja B
				Melakukan kajian A - Z atas permohonan			
				Memberikan atau tidak memberikan izin			
				Mengeluarkan izin X			
2	Dan seterusnya						

Petunjuk:

- a. nama Proses Bisnis, diisi nama Proses Bisnis;
- b. tipe Proses Bisnis, diisi dengan salah satu tipe Proses Bisnis: (i) proses inti, atau (ii) proses pendukung;
- c. pemakai/pengguna, diisi pihak yang menikmati/memakai/ menggunakan keluaran (jasa atau barang) yang dihasilkan dari Proses Bisnis yang bersangkutan;
- d. kegiatan utama, diisi penjelasan ringkas dari aktivitas/kegiatan pada bagian (i) awal, (ii) tengah, dan (iii) akhir yang merupakan bagian dari keseluruhan Proses Bisnis yang bersangkutan;
- e. masukan utama, diisi semua potensi berupa alat/bahan/data yang dimasukkan dan kemudian diolah/diproses sehingga menjadi keluaran/hasil/output;
- f. keluaran utama, diisi hasil langsung dan segera dari aktivitas, kegiatan atau pelayanan dari sebuah program, yang dapat diukur dengan menggunakan takaran volume/banyaknya; dan

- g. pemilik Proses Bisnis, diisi nama pihak/Unit Organisasi yang mempunyai/memiliki peranan dominan dari Proses Bisnis.

Pemodelan Proses Bisnis yang digunakan dapat mengacu pada sistem yang sudah baku dan populer, yaitu Notasi dan Pemodelan Proses Bisnis (*Business Process Model and Notation*). Pada dasarnya pemodelan ini adalah pembuatan gambar diagram alir (*flowcharts*) dari setiap Proses Bisnis yang teridentifikasi dan dihasilkan dari proses pemetaan.

G. Perbaikan Proses Bisnis

Perbaikan Proses Bisnis didasarkan pada evaluasi atas Proses Bisnis yang telah diimplementasikan, yang didapatkan dari masukan internal maupun laporan dari masyarakat dan/atau pemangku kepentingan eksternal lainnya.

Tujuan perbaikan Proses Bisnis adalah untuk menyusun proses lebih efektif, efisien, dan adaptif. Sedangkan target perbaikan Proses Bisnis sebagai berikut:

1. Kejelasan proses/prosedur;
2. Penurunan dan/atau peniadaan biaya (sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan);
3. Peningkatan kualitas keluaran/*output*;
4. Peningkatan kualitas layanan; dan
5. Peningkatan kecepatan proses dan/atau penyampaian layanan.

Langkah-langkah dalam melakukan perbaikan Proses Bisnis sebagai berikut:

1. Memahami harapan pengguna utama atas perbaikan dari Proses Bisnis dimaksud;
2. Memahami kebijakan atau peraturan yang mengatur Proses Bisnis dimaksud;
3. Mengidentifikasi perbaikan Proses Bisnis yang diusulkan melalui:
 - a. menyederhanakan proses (*streamlining/ simplification*);
 - b. menghilangkan proses yang tidak perlu (*elimination*);
 - c. membuat proses baru yang belum ada sebelumnya (*reengineering*);
atau
 - d. mengotomasikan proses (*automation*).

4. Memperbaiki model Proses Bisnis sesuai dengan perbaikan yang telah dilakukan; dan
5. Mendapatkan pengesahan dari pimpinan Unit Kerja.

Contoh format yang dapat digunakan dalam menyusun langkah-langkah di atas, sebagai berikut:

Tabel 2 Format Perbaikan Proses Bisnis.

No	Nama Proses Bisnis	Harapan Pengguna Utama	Dapat Diperbaiki	Perbaikan yang Diusulkan	Bagaimana Perbaikan Dilakukan
1	Penyelesaian permohonan izin X	Penurunan lamanya waktu proses permohonan perizinan	Ya	Penurunan lamanya waktu proses permohonan dari rata-rata X minggu menjadi Y minggu	<i>Streamlining</i> Menghilangkan aktivitas <i>D</i> yang tidak memberikan nilai tambah
2	Dan seterusnya				

H. Penentuan Standar Proses Bisnis

Penentuan standar Proses Bisnis bertujuan untuk memberikan suatu kepastian bagi para pengguna Proses Bisnis yang merupakan bagian dari proses analisis Proses Bisnis dan merupakan hal yang penting bagi Unit Organisasi, terutama dalam melayani para pemangku kepentingan eksternal.

Penentuan standar Proses Bisnis dapat dilakukan melalui mekanisme yang meliputi:

1. *Focused group discussion*, dengan melibatkan sekurang-kurangnya penanggungjawab operasionalisasi proses yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya;
2. Masukan dari pengguna langsung Proses Bisnis dan/atau survei kepuasan pengguna atas pemberian layanan Proses Bisnis; dan
3. *Benchmark* dengan Unit Organisasi yang telah menetapkan standar untuk Proses Bisnis yang sama atau sejenis.

Dalam implementasinya, penetapan atas standar suatu Proses Bisnis yang telah disetujui pada akhirnya merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari SOP atas Proses Bisnis tersebut dan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik.

I. Kaidah Penggambaran Proses Bisnis

Kaidah penggambaran Proses Bisnis ditentukan oleh notasi dan pola hubungan notasi. Notasi ini merupakan penanda bagi komponen-komponen suatu proses. Notasi yang digunakan dalam penggambaran Proses Bisnis sesuai dengan kaidah *Business Process Model and Notation* (BPMN).

Notasi dalam BPMN terdiri dari:

1. Notasi Inti

Notasi inti merupakan notasi yang dapat menggambarkan suatu proses secara sederhana. Notasi inti terdiri dari:

- a. *event* : penanda suatu kejadian.
- b. aktivitas : penanda suatu kegiatan yang dilakukan dalam suatu proses.
- c. *gateway* : penanda pengambilan keputusan atau kontrol alur kegiatan.
- d. penghubung : penanda yang menunjukkan hubungan antar elemen proses.
- e. *swimlane* : suatu bidang gambar berupa kotak persegi panjang yang menjadi area penulisan diagram Proses Bisnis.

2. Notasi *Event*

Notasi *event* merupakan notasi yang digunakan sebagai penanda suatu kejadian/peristiwa. Bentuk notasi event ada beberapa ragam. Berdasarkan kapan terjadinya, notasi event terbagi atas tiga jenis, yaitu:




- a. mulai (*start*);
- b. antara (*intermediate*); dan
- c. akhir (*end*) suatu proses.

Mulai	Antara	Akhir/Selesai
		
Proses dimulai (<i>start event</i>)	Kejadian selama proses (<i>intermediate event</i>)	Proses selesai atau berakhir (<i>end event</i>)

Gambar 4 Notasi *Event* Berdasarkan Kapan Terjadinya.



Sedangkan menurut tipenya, notasi event sangat beragam, antara lain:

a. pesan (*message*)

Mulai	Antara	Akhir/Selesai
		
Pesan dimulai	Pesan	Pesan selesai atau berakhir
<p>Deskripsi:</p> <p>Sebuah pesan mulai datang dari pemangku kegiatan yang terlibat dan memicu dimulainya proses, atau proses terus berlanjut. Pesan akhir menunjukkan pesan yang dihasilkan pada akhir proses.</p>		

Gambar 5 Notasi *Event* Tipe Pesan (*Message*).



b. waktu/durasi (*timer*);

Mulai	Antara	
		
Waktu awal	Waktu	
<p>Deskripsi:</p> <p>Waktu atau siklus tertentu (misal setiap hari Senin pada pukul 13.30) dapat diatur sebagai pemicu awal proses atau melanjutkan proses di tengah kegiatan/aktivitas.</p>		

Gambar 6 Notasi *Event* Tipe Waktu/durasi (*Timer*).

3. Notasi Aktivitas/Kegiatan




Notasi aktivitas merupakan notasi yang digunakan sebagai penanda suatu aktivitas atau kegiatan. Kegiatan dalam suatu proses dapat berupa kegiatan tunggal (*task*) dan dapat berupa suatu kumpulan kegiatan (*sub-process*). Kegiatan yang merupakan suatu kumpulan kegiatan seringkali disebut sebagai subproses. Bentuk notasi aktivitas/kegiatan meliputi:




	
Kegiatan tunggal (<i>task</i>)	Kegiatan tunggal yang berulang (<i>sub-process</i>)

Gambar 7 Notasi Aktivitas/Kegiatan.

4. Notasi Keputusan (*Gateway*)

Notasi keputusan (*gateway*) merupakan notasi yang digunakan sebagai penanda suatu keputusan atau pengendalian kelanjutan alur suatu proses. Notasi keputusan berperan mengatur apakah suatu proses dapat diteruskan atau tidak. Bentuk notasi keputusan terdiri dari:



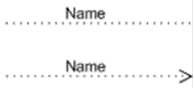
NAMA NOTASI	DESKRIPSI	NOTASI
<i>Exclusive Gateway</i>	Notasi untuk memilih salah satu	
<i>Parallel Gateway</i>	Notasi yang digunakan sebagai penanda bahwa kegiatan dilakukan secara bersamaan (paralel) dalam satu waktu	
<i>Inclusive Gateway</i>	Notasi yang digunakan sebagai penanda boleh memilih salah satu atau lebih	

NAMA NOTASI	DESKRIPSI	NOTASI
<i>Event-based Gateway</i>	Notasi yang digunakan sebagai penanda memilih salah satu dari <i>event</i> yang terjadi	
<i>Parallel Event-based Gateway</i>	Notasi yang digunakan sebagai penanda <i>event</i> yang terjadi secara bersamaan (paralel) dalam satu waktu	
<i>Complex Gateway</i>	Notasi yang digunakan sebagai penanda untuk mengatur selain di atas	

Gambar 8 Notasi Keputusan (*Gateway*).

5. Notasi Penghubung

Notasi penghubung merupakan notasi yang digunakan sebagai penghubung antar notasi atau penghubung kelanjutan dari proses sebelumnya. Notasi penghubung terdiri dari tiga jenis, yaitu:

NAMA NOTASI	DESKRIPSI	NOTASI
<i>Sequence Flow</i>	Konektor yang menghubungkan antar obyek yang mengalir dalam satu proses (satu <i>pool</i>)	
<i>Message Flow</i>	Konektor yang menghubungkan antar obyek yang mengalir antar proses (beda <i>pool</i>)	
<i>Association</i>	Konektor yang menghubungkan obyek yang mengalir ke <i>artifact</i>	

Gambar 9 Notasi Penghubung.

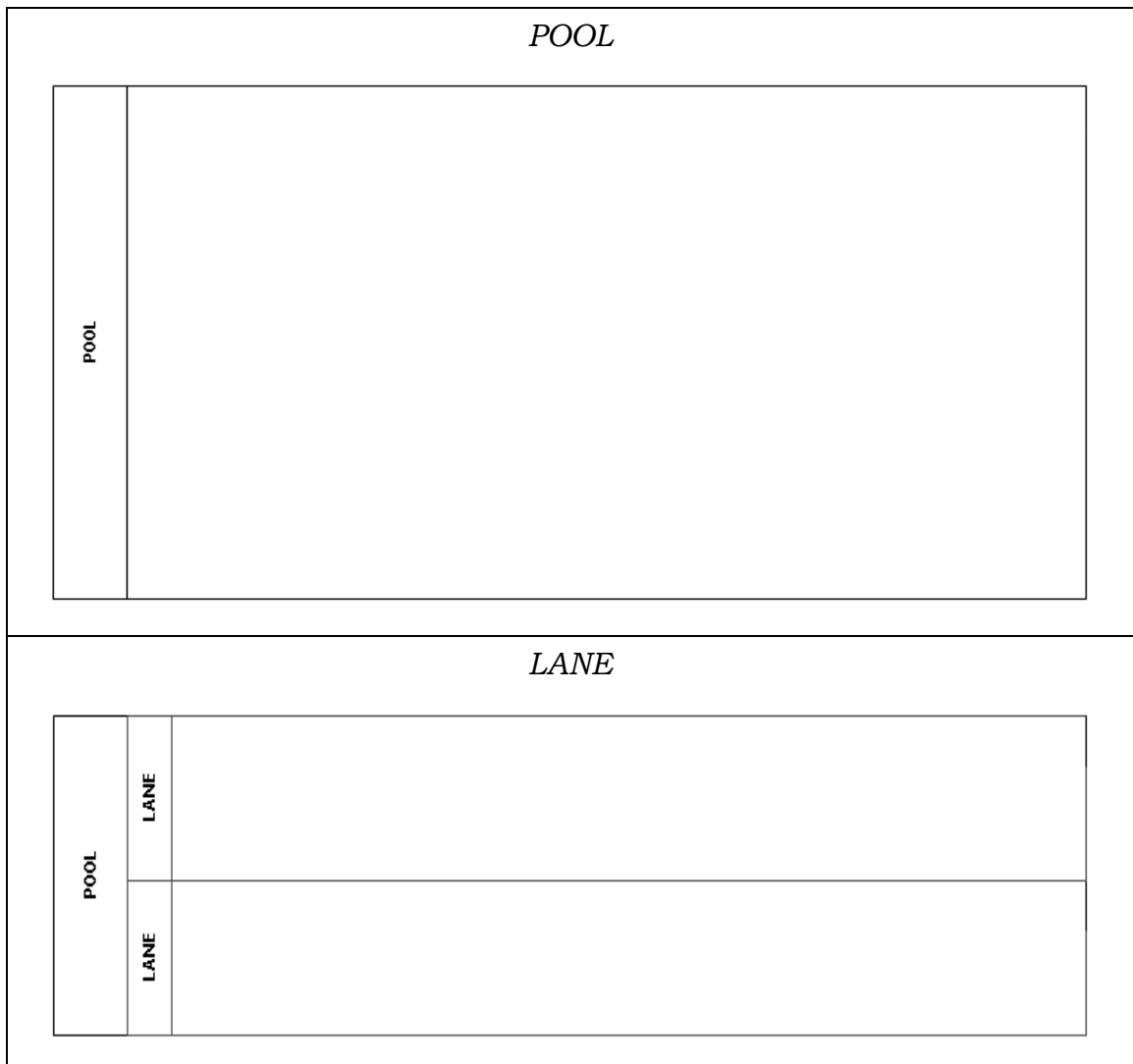
6. *Swimlane*

Swimlane merupakan bidang gambar berupa kotak persegi panjang yang menjadi area penulisan diagram Proses Bisnis. Dalam satu *swimlane* dapat merepresentasikan satu alur Proses Bisnis dari awal sampai akhir kegiatan beserta pelaku/aktor yang mengerjakan Proses Bisnis tersebut. pelaku/aktor dapat diidentifikasi sebagai Unit Kerja atau jabatan tertentu sesuai dengan struktur organisasi.

Swimlane memiliki dua macam bentuk, yaitu:

- a. *pool*, merupakan suatu bidang penulisan diagram Proses Bisnis yang menunjukkan suatu proses atau kumpulan aktivitas yang tergabung dalam sebuah proses yang dikerjakan oleh suatu Unit Kerja, fungsi, atau jabatan tertentu; dan
- b. *lane*, merupakan suatu bidang penulisan diagram Proses Bisnis yang menunjukkan pihak yang bertanggung jawab terhadap proses.

Bentuk notasi *swimlane*:



Gambar 10 *Swimlane*.

J. Dokumen Proses Bisnis

Dalam penyusunan Peta Proses Bisnis, terdapat 4 (empat) tingkatan, yaitu:

1. Level 0

Level 0 merupakan Peta Proses Bisnis yang memuat seluruh proses bisnis utama di Unit Organisasi yang terdiri dari Proses Bisnis utama dan Proses Bisnis pendukung. Level 0 merupakan dasar bagi proses yang lebih detil lagi.

2. Level 1

Level 1 merupakan model bisnis atau proses kunci yang menjabarkan Proses Bisnis level 0 di masing-masing Unit Organisasi. Di level ini digambarkan proses yang dilakukan oleh organisasi dan bagaimana suatu proses dengan proses yang lainnya berbeda. Level 1 merupakan level dekomposisi pertama dan masih sama dengan level 0.

3. Level 2

Level 2 merupakan kelompok Proses Bisnis atau subproses. Level ini menunjukkan *end-to-end* Proses Bisnis yang aktual pada level yang cukup tinggi. Level 2 memfokuskan pada interaksi dan perpindahan tanggung jawab antara aktor utama dalam Proses Bisnis.

4. Level 3

Level 3 merupakan proses atau aktivitas yang menunjukkan detail informasi secara keseluruhan sehingga didapatkan pengertian yang menyeluruh mengenai Proses Bisnis tersebut. Level 3 berisi *flow* proses, *flow* informasi, *input* dan *output*, sistem informasi yang digunakan, dan pelaku yang melakukan aktivitas tersebut.

K. Evaluasi Proses Bisnis

Evaluasi proses bisnis dilaksanakan dalam 4 tahapan, meliputi:

1. Perencanaan dan persiapan aktivitas evaluasi

Pada tahapan ini dilakukan pembentukan dan penentuan ketua tim evaluasi, penyusunan jadwal, peranan, dan alokasi masing-masing tim evaluator. Selain itu ditetapkan juga tujuan evaluasi, ruang lingkup, metode evaluasi, kriteria evaluasi dan dokumen-dokumen referensi.

2. Pelaksanaan aktivitas evaluasi

Evaluasi dapat dilaksanakan melalui berbagai metode. Beberapa diantaranya adalah interview, observasi, dan review dokumen.

3. Pelaporan hasil evaluasi

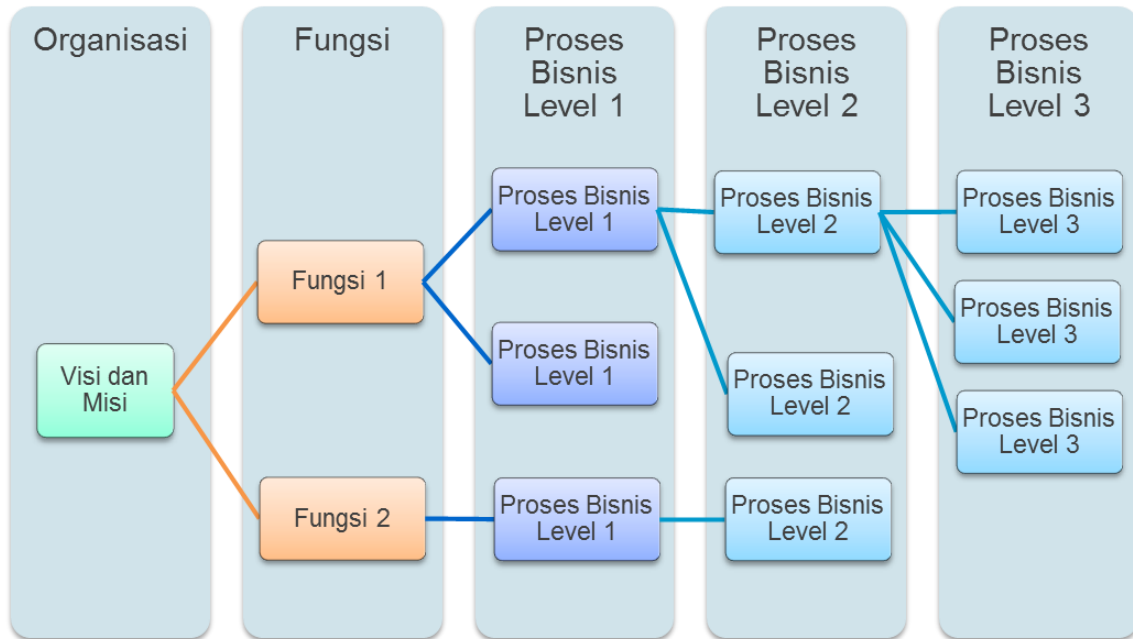
Pelaporan hasil evaluasi mencakup sekurang-kurangnya:

- a. tujuan evaluasi;
- b. ruang lingkup;
- c. temuan dalam evaluasi beserta bukti-buktinya; dan
- d. kesimpulan hasil evaluasi.

4. Pelaksanaan tindak lanjut hasil evaluasi

Tahapan ini perlu dilakukan untuk memastikan perbaikan maupun tindakan korektif dan preventif yang akan dilakukan agar proses bisnis yang disusun senantiasa memberikan gambaran organisasi yang sesungguhnya.

Struktur hierarki level Peta Proses bisnis dapat digambarkan di bawah ini:



Gambar 11 Struktur Hierarki Level Peta Proses Bisnis.

Tujuan dibuatnya format Proses Bisnis adalah untuk mendokumentasikan proses pemetaan dan pembuatan Proses Bisnis, sehingga dapat digunakan untuk penyusunan SOP pada level 3 secara efektif dan dapat disahkan oleh pemimpin Unit Organisasi.

MENTERI RISET, TEKNOLOGI,
DAN PENDIDIKAN TINGGI
REPUBLIK INDONESIA,

TTD.

MOHAMAD NASIR

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Hukum dan Organisasi
Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi,

Ani Nurdiani Azizah
NIP. 195812011985032001

SALINAN

LAMPIRAN II
PERATURAN MENTERI RISET,
TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 71 TAHUN 2017
TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN DAN
EVALUASI PETA PROSES BISNIS DAN
STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR DI
LINGKUNGAN KEMENTERIAN RISET,
TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI

PEDOMAN PENYUSUNAN DAN EVALUASI STANDAR OPERASIONAL
PROSEDUR

A. Latar Belakang

Tujuan kebijakan reformasi birokrasi di Indonesia adalah untuk membangun profil dan perilaku aparatur negara yang memiliki integritas, produktivitas, dan bertanggungjawab serta memiliki kemampuan memberikan pelayanan yang prima melalui perubahan pola pikir dan budaya kerja dalam sistem manajemen pemerintahan.

reformasi birokrasi mencakup 8 (delapan) area perubahan utama pada instansi pemerintah di pusat dan daerah, meliputi: organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, pola pikir dan budaya kerja aparatur.

Pada hakikatnya perubahan ketatalaksanaan diarahkan untuk melakukan penataan tata laksana instansi pemerintah yang efektif dan efisien. Salah satu upaya penataan tata laksana diwujudkan dalam bentuk penyusunan dan implementasi SOP dalam pelaksanaan tugas dan fungsi aparatur pemerintah.

Kegiatan penyusunan dan implementasi SOP memerlukan partisipasi penuh dari seluruh unsur aparatur yang ada di dalam institusi pemerintah. Tuntutan partisipasi penuh dari seluruh unsur institusi ini dilandasi dengan alasan bahwa pegawailah yang paling tahu kondisi yang

ada di tempat kerjanya masing-masing dan yang akan langsung terkena dampak dari perubahan tersebut.

Untuk itu, dalam penyusunan SOP di lingkungan Kementerian perlu adanya pedoman yang mengatur tata cara dan mekanisme penyusunan, pendokumentasian, pengembangan, pemantauan serta evaluasi SOP. Dengan adanya pedoman ini diharapkan dapat tercapai sasaran yang meliputi:

1. Setiap Unit Organisasi sampai dengan unit yang terkecil memiliki SOP masing-masing;
2. Penyempurnaan proses penyelenggaraan pemerintahan;
3. Ketertiban dalam penyelenggaraan pemerintahan; dan
4. Peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

B. Manfaat SOP

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

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

C. Prinsip

1. Prinsip Penyusunan SOP

- a. efisiensi dan efektivitas. Prosedur-prosedur yang distandarkan harus merupakan prosedur yang paling efisien dan efektif dalam proses pelaksanaan tugas;
- b. berorientasi pada pelanggan. Prosedur-prosedur yang distandarkan harus mempertimbangkan kebutuhan pengguna (*customer's needs*), sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pengguna;
- c. kejelasan dan kemudahan. Prosedur-prosedur yang distandarkan harus dapat dengan mudah dimengerti dan diterapkan oleh semua aparatur bahkan bagi seseorang yang sama sekali baru dalam pelaksanaan tugasnya;
- d. keselarasan. Prosedur-prosedur yang distandarkan harus selaras dengan prosedur-prosedur standar lain yang terkait;
- e. keterukuran. *Output* dari prosedur-prosedur yang distandarkan mengandung standar kualitas atau mutu baku tertentu yang dapat diukur pencapaian keberhasilannya;
- f. dinamis. Prosedur-prosedur yang distandarkan harus dengan cepat dapat disesuaikan dengan kebutuhan peningkatan kualitas pelayanan yang berkembang dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan;

- g. kepatuhan hukum. Prosedur-prosedur yang distandarkan harus memenuhi ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- h. kepastian hukum. Prosedur-prosedur yang distandarkan harus ditetapkan oleh pimpinan sebagai sebuah produk hukum yang ditaati, dilaksanakan, dan menjadi instrumen untuk melindungi aparatur atau Pelaksana dari kemungkinan tuntutan hukum.

2. Prinsip pelaksanaan SOP

- a. konsisten. SOP harus dilaksanakan secara konsisten dari waktu ke waktu, oleh siapa pun, dan dalam kondisi yang relatif sama oleh seluruh jajaran organisasi pemerintahan;
- b. komitmen. SOP harus dilaksanakan dengan komitmen penuh dari seluruh jajaran organisasi, dari tingkatan yang paling rendah dan tertinggi;
- c. perbaikan berkelanjutan. Pelaksanaan SOP harus terbuka terhadap penyempurnaan-penyempurnaan untuk memperoleh prosedur yang benar-benar efisien dan efektif;
- d. mengikat. SOP harus mengikat Pelaksana dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedur standar yang telah ditetapkan;
- e. seluruh unsur memiliki peran penting. Seluruh aparatur melaksanakan peran-peran tertentu dalam setiap prosedur yang distandarkan. Jika aparatur tertentu tidak melaksanakan perannya dengan baik, maka akan mengganggu keseluruhan proses, yang akhirnya juga berdampak pada terganggunya proses penyelenggaraan pemerintahan; dan
- f. terdokumentasi dengan baik. Seluruh prosedur yang telah distandarkan harus didokumentasikan dengan baik, sehingga dapat selalu dijadikan acuan atau referensi bagi setiap pihak-pihak yang memerlukan.

D. SOP Administratif

SOP Administratif adalah prosedur standar yang bersifat umum dan tidak rinci dari kegiatan yang dilakukan oleh lebih dari satu orang aparatur atau Pelaksana dengan lebih dari satu peran atau jabatan.

SOP Administratif ini pada umumnya dicirikan dengan:

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

SOP Administratif mencakup:

1. Kegiatan lingkup makro dengan ruang lingkup yang besar dan tidak mencerminkan Pelaksana secara detail; dan
2. Kegiatan lingkup mikro dengan ruang lingkup yang kecil dan mencerminkan Pelaksana yang sesungguhnya dari kegiatan yang dilakukan.

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

SOP Administratif dalam lingkup mikro, disusun untuk proses-proses administratif dalam operasional seluruh instansi pemerintah, dari mulai tingkatan Unit Organisasi yang paling kecil sampai pada tingkatan organisasi yang tertinggi, dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

Disamping merupakan kebutuhan Unit Organisasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi, SOP Administratif ini menjadi persyaratan dalam kebijakan reformasi birokrasi. Untuk itu, SOP Administratif baik yang bersifat makro dan mikro harus dibuat guna memperlancar pelaksanaan tugas dan fungsi Unit Organisasi.

E. Format SOP

4 (empat) faktor yang dapat dijadikan dasar dalam penentuan format penyusunan SOP yang akan dipakai oleh suatu organisasi adalah:

1. Berapa banyak keputusan yang akan dibuat dalam suatu prosedur;
2. Berapa banyak langkah dan sub langkah yang diperlukan dalam suatu prosedur;

3. Siapa yang dijadikan target sebagai Pelaksana; dan
4. Apa tujuan yang ingin dicapai dalam pembuatan SOP ini.

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

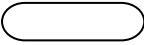
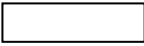
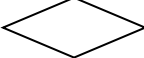

Format SOP yang dipersyaratkan dalam kebijakan reformasi birokrasi memiliki format yang telah distandarkan tidak seperti Format SOP pada umumnya. Adapun Format SOP yang dipergunakan dalam kebijakan reformasi birokrasi adalah sebagai berikut:

1. Format Diagram Alir Bercabang (*Branching Flowcharts*)


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

2. Menggunakan hanya 5 (Lima) Simbol Diagram Alir (*Flowcharts*)

Simbol yang digunakan dalam SOP hanya terdiri dari 5 (lima) simbol, yaitu: 4 (empat) simbol dasar *flowcharts* (*basic symbol of flowcharts*) dan 1 (satu) simbol penghubung ganti halaman (*off-page connector*). Kelima simbol yang dipergunakan tersebut adalah sebagai berikut:

- a.  simbol kapsul/*terminator* untuk mendeskripsikan kegiatan mulai dan berakhir
- b.  simbol kotak/*process* untuk mendeskripsikan proses atau kegiatan eksekusi
- c.  simbol belah ketupat/*decision* untuk mendeskripsikan kegiatan pengambilan keputusan
- d.  simbol anak panah/*panah/arrow* untuk

mendeskrripsikan arah kegiatan (arah proses kegiatan)

- e.  simbol segilima/*off-page connector* untuk mendeskripsikan hubungan antar simbol yang berbeda halaman

Dasar penggunaan 5 (lima) simbol dalam penyusunan SOP:

- 1) SOP mendeskripsikan prosedur administratif, yaitu kegiatan yang dilaksanakan oleh lebih dari satu Pelaksana (jabatan), bersifat makro maupun mikro, dan prosedur yang bersifat teknis yang detail, baik yang menyangkut urusan administrasi maupun urusan teknis;
- 2) hanya ada dua alternatif sifat kegiatan administrasi pemerintahan, yaitu kegiatan eksekusi (*process*) dan pengambilan keputusan (*decision*);
- 3) simbol lain tidak dipergunakan karena prosedur yang dideskripsikan bersifat umum tidak rinci dan tidak bersifat teknis. Disamping itu, kegiatan yang dilakukan oleh Pelaksana sudah langsung operasional dan tidak bersifat teknikal (*technical procedures*) yang berlaku pada peralatan (mesin);
- 4) penulisan kegiatan dalam prosedur bersifat aktif (menggunakan kata kerja tanpa subyek) dengan demikian banyak simbol yang tidak dipergunakan, seperti: simbol pendokumentasian, simbol persiapan, simbol penundaan, dan simbol lain yang sejenis; dan
- 5) penyusunan SOP ini hanya memberlakukan penulisan diagram alir (*flowcharts*) secara vertikal, artinya bahwa diagram alir bercabang (*branching flowcharts*) dituliskan secara vertikal sehingga hanya mengenal penyambungan simbol yang menghubungkan antar halaman (simbol segilima/*off-page connector*) dan tidak mengenal simbol lingkaran kecil penghubung dalam satu halaman.

3. Pelaksana Dipisahkan dari Kegiatan

Penulisan Pelaksana dalam SOP ini dipisahkan dari kegiatan. Oleh karena itu untuk menghindari pengulangan yang tidak perlu dan tumpang tindih yang tidak efisien maka penulisan kegiatan tidak disertai dengan Pelaksana dan dipisahkan dalam kolom Pelaksana

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

F. Dokumen SOP

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

Sesuai dengan anatomi Dokumen SOP yang pada hakikatnya merupakan dokumen yang berisi prosedur-prosedur yang distandarkan yang secara keseluruhan membentuk satu kesatuan proses, sehingga informasi yang dimuat dalam dokumen SOP memiliki 2 (dua) unsur utama, yaitu:

1. Unsur Dokumentasi (*Assessories*)

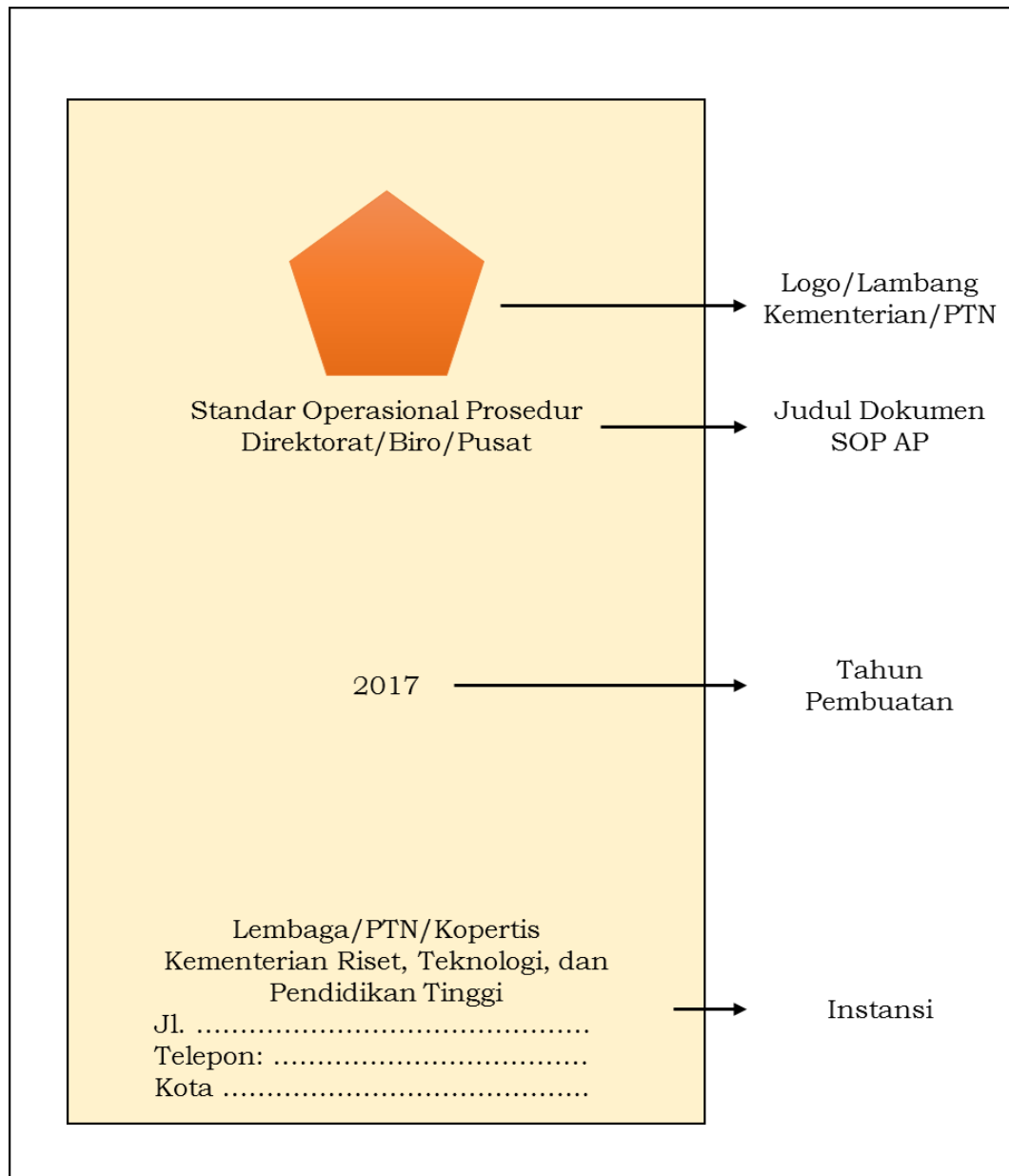
Unsur dokumentasi merupakan unsur dari Dokumen SOP yang berisi hal-hal yang terkait dengan proses pendokumentasian SOP sebagai sebuah dokumen. Adapun unsur dokumentasi SOP mencakup:

a. Halaman Judul (*Cover*)

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

- 1) judul SOP;
- 2) instansi/satuan kerja/Unit Organisasi;
- 3) tahun pembuatan;
- 4) informasi lain yang diperlukan.

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



Gambar 12 Halaman Judul Dokumen SOP.

b. Keputusan Pimpinan Unit Organisasi

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

c. Daftar Isi Dokumen SOP

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

d. Penjelasan Singkat Penggunaan

Sebagai sebuah dokumen yang menjadi manual, maka dokumen SOP hendaknya memuat penjelasan bagaimana membaca dan menggunakan dokumen tersebut. Isi dari bagian ini antara lain mencakup:

- 1) ruang Lingkup, menjelaskan tujuan prosedur dibuat dan kebutuhan organisasi;
- 2) ringkasan, memuat ringkasan singkat mengenai prosedur yang dibuat; dan
- 3) definisi/pengertian-pengertian umum, memuat beberapa definisi yang terkait dengan prosedur yang distandarkan.

2. Unsur SOP

Unsur SOP merupakan unsur inti dari SOP yang terdiri dari identitas SOP dan prosedur SOP. Identitas SOP berisi data-data mengenai identitas SOP, sedangkan Prosedur SOP berisi kegiatan, Pelaksana, mutu baku dan keterangan.

a. Bagian Identitas

Bagian identitas dari unsur prosedur dalam SOP dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) logo Kementerian dan nama Unit Organisasi, nomenklatur satuan/Unit Organisasi pembuat;
- 2) nomor SOP, nomor prosedur yang di-SOP-kan sesuai dengan ketentuan yang berlaku;

- 3) tanggal pembuatan, tanggal pertama kali SOP dibuat berupa tanggal selesainya SOP dibuat bukan tanggal dimulainya pembuatannya;
- 4) tanggal revisi, tanggal SOP direvisi atau tanggal rencana ditinjau-ulangnya SOP yang bersangkutan;
- 5) tanggal efektif, tanggal mulai diberlakukan SOP atau sama dengan tanggal ditandatanganinya Dokumen SOP;
- 6) pengesahan oleh pejabat yang menduduki jabatan pimpinan tinggi pratama. *Item* pengesahan berisi nomenklatur jabatan, tanda tangan, nama pejabat yang disertai dengan nomor induk pegawai, serta stempel/cap instansi;
- 7) judul SOP, judul prosedur yang di-SOP-kan sesuai dengan kegiatan yang sesuai dengan tugas dan fungsi yang dimiliki;
- 8) dasar hukum, berupa peraturan perundang-undangan yang mendasari prosedur yang di-SOP-kan beserta aturan pelaksanaannya;
- 9) keterkaitan, memberikan penjelasan mengenai keterkaitan prosedur yang distandarkan dengan prosedur lain yang distandarkan (SOP lain yang terkait secara langsung dalam proses pelaksanaan kegiatan dan menjadi bagian dari kegiatan tersebut).
- 10) peringatan, memberikan penjelasan mengenai kemungkinan-kemungkinan yang terjadi ketika prosedur dilaksanakan atau tidak dilaksanakan. Peringatan memberikan indikasi berbagai permasalahan yang mungkin muncul dan berada di luar kendali Pelaksana ketika prosedur dilaksanakan, serta berbagai dampak lain yang ditimbulkan. Dalam hal ini dijelaskan pula bagaimana cara mengatasinya bila diperlukan. Umumnya menggunakan kata peringatan, yaitu jika/apabila-maka (*if-then*) atau batas waktu (*dead line*) kegiatan harus sudah dilaksanakan;
- 11) kualifikasi Pelaksana, memberikan penjelasan mengenai kualifikasi Pelaksana yang dibutuhkan dalam melaksanakan perannya pada prosedur yang distandarkan. SOP administrasi dilakukan oleh lebih dari satu Pelaksana, oleh sebab itu maka

kualifikasi yang dimaksud adalah berupa kompetensi (keahlian dan keterampilan) bersifat umum untuk semua Pelaksana dan bukan bersifat individu, yang diperlukan untuk dapat melaksanakan SOP ini secara optimal.

- 12) peralatan dan perlengkapan, memberikan penjelasan mengenai daftar peralatan utama (pokok) dan perlengkapan yang dibutuhkan yang terkait secara langsung dengan prosedur yang di-SOP-kan.
- 13) pencatatan dan pendataan, memuat berbagai hal yang perlu didata dan dicatat oleh pejabat tertentu. Dalam kaitan ini, perlu dibuat formulir-formulir tertentu yang akan diisi oleh setiap Pelaksana yang terlibat dalam proses (misalnya formulir yang menunjukkan perjalanan sebuah proses pengolahan dokumen pelayanan perizinan. Berdasarkan formulir dasar ini, akan diketahui apakah prosedur sudah sesuai dengan mutu baku yang ditetapkan dalam SOP). Setiap Pelaksana yang ikut berperan dalam proses, diwajibkan untuk mencatat dan mendata apa yang sudah dilakukannya, dan memberikan pengesahan bahwa langkah yang ditanganinya dapat dilanjutkan pada langkah selanjutnya. Pendataan dan pencatatan akan menjadi dokumen yang memberikan informasi penting mengenai “apakah prosedur telah dijalankan dengan benar”.

 <p>RISTEKDIKTI</p> <p>KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI</p> <p>SEKRETARIAT JENDERAL</p> <p>BIRO HUKUM DAN ORGANISASI</p>	NOMOR SOP	
	TGL PEMBUATAN	
	TGL REVISI	
	TGL EFEKTIF	
	DISAHKAN OLEH	KEPALA BIRO HUKUM DAN ORGANISASI,  ANI NURDIANI A NIP. 195812011985032001
NAMA SOP	PEMBENTUKAN PERATURAN MENTERI DAN KEPUTUSAN MENTERI DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI	
DASAR HUKUM	KUALIFIKASI PELAKSANA	
1 Perpres Nomor 13 Tahun 2015 tentang Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi 2 Permenristekdikti Nomor 15 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi 3 Permenristekdikti Nomor 53 Tahun 2016 tentang Tata Cara Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan di Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi	1 Memahami konsep <i>legal drafting</i> 2 Memiliki kemampuan menelaah peraturan perundang-undangan di bidang pendidikan tinggi 3 Memiliki kemampuan menyusun rancangan peraturan perundang-undangan di bidang pendidikan tinggi	
KETERKAITAN	PERALATAN/PERLENGKAPAN	
1 SOP Penetapan Keputusan Menteri 2 SOP Penyusunan Salinan Keputusan	1 Peraturan perundang-undangan di bidang pendidikan tinggi 2 Komputer/printer/scanner 3 Jaringan internet	
PERINGATAN	PENCATATAN DAN PENDATAAN	
Apabila pembentukan Peraturan Menteri dan Keputusan Menteri terlambat dibuat, maka pelaksanaan kegiatan di Bagian Peraturan Perundang-Undangan akan tertunda	Disimpan sebagai data elektronik dan manual	

Gambar 13 Contoh Format SOP.

b. Bagian *Flowchart*

Bagian *flowchart* merupakan uraian mengenai langkah-langkah (prosedur) kegiatan beserta mutu baku dan keterangan yang diperlukan. Bagian *flowchart* ini berupa diagram alir (*flowcharts*) yang menjelaskan langkah-langkah kegiatan secara berurutan dan sistematis dari prosedur yang distandarkan yang berisi:

- 1) nomor kegiatan;
- 2) uraian kegiatan yang berisi langkah-langkah (prosedur);
- 3) Pelaksana yang merupakan pelaku kegiatan; dan
- 4) mutu baku yang berisi kelengkapan, waktu, *output* dan keterangan.

Agar SOP ini terkait dengan kinerja, maka setiap aktivitas hendaknya mengidentifikasi mutu baku tertentu, seperti: waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan

persyaratan/kelengkapan yang diperlukan (standar input) dan *output*. Mutu baku ini akan menjadi alat kendali mutu sehingga produk akhirnya (*end product*) dari sebuah proses benar-benar memenuhi kualitas yang diharapkan, sebagaimana ditetapkan dalam Standar Pelayanan. Untuk memudahkan dalam pendokumentasian dan implementasinya, sebaiknya SOP memiliki kesamaan dalam unsur prosedur meskipun muatan dari unsur tersebut akan berbeda sesuai dengan kebutuhan Unit Organisasi masing-masing.

G. Penetapan Dokumen SOP

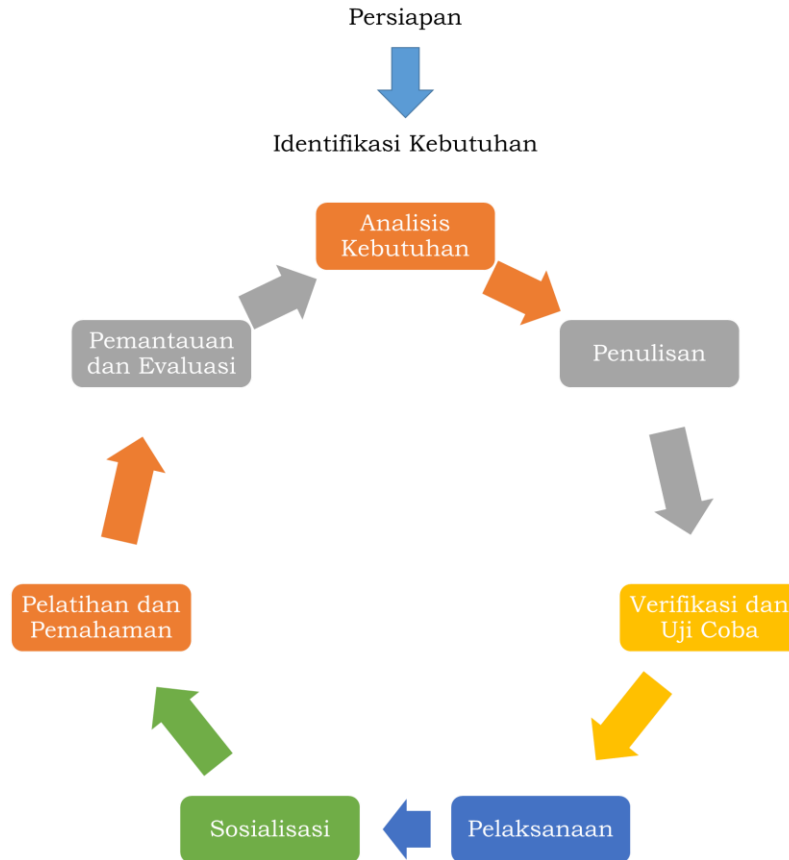
Penetapan SOP sebagai sebuah peraturan yang mengikat bagi seluruh unsur yang ada di setiap Unit Organisasi diharapkan dapat diaplikasikan oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas dan fungsi di setiap Unit Organisasi. Untuk itulah penetapan SOP dalam kebijakan reformasi birokrasi dilakukan oleh pemimpin Unit Utama untuk SOP di Unit Utama dan pemimpin Lembaga, pemimpin PTN, dan koordinator Kopertis untuk SOP di Lembaga, PTN, dan Kopertis.

H. Langkah-langkah Penyusunan SOP

Keberhasilan penyusunan SOP memerlukan pemimpin yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, berkemauan, tegas, dan menerima serta melakukan perubahan. Pemimpin merupakan aktor inti perubahan (*agent of change*) yang akan menjadi panutan bagi seluruh pegawai yang menjadi bawahannya.

Penyusunan SOP meliputi siklus sebagai berikut:

1. persiapan;
2. identifikasi kebutuhan;
3. analisis kebutuhan;
4. penulisan;
5. verifikasi dan uji coba;
6. pelaksanaan;
7. sosialisasi;
8. pelatihan dan pemahaman; dan
9. pemantauan dan evaluasi.



Gambar 13 Siklus Penyusunan SOP.

1. Persiapan Penyusunan SOP

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

a. membentuk tim, tim terdiri dari:

- 1) Tim yang melingkupi SOP organisasi secara keseluruhan (Tim Penyusun SOP Kementerian). Tim bertanggung jawab terhadap keseluruhan proses penyusunan SOP di Unit Organisasi. Tim Penyusun SOP Kementerian bertugas untuk melakukan penyusunan pedoman, penyusunan program kerja dan sosialisasi kebijakan, melaksanakan kegiatan asistensi dan fasilitas, serta melakukan koordinasi penyusunan SOP bagi seluruh Unit Organisasi yang ada di Kementerian; dan
- 2) Tim yang melingkupi unit-unit kerja pada berbagai level (Tim Penyusun SOP Unit Organisasi). Tim Penyusun SOP Unit Organisasi beranggotakan pegawai yang memiliki tugas dan

fungsi organisasi dan tata laksana yang bertanggung jawab terhadap proses penyusunan SOP di Unit Kerja.

b. kelengkapan tim, hal yang perlu diperhatikan dalam membentuk tim:

- 1) tim harus dilengkapi dengan kewenangan dan tanggung jawab;
- 2) keanggotaan tim sebaiknya dibatasi, agar pengelolaan terhadap rentang kendali (*span of control*) dapat dilakukan dengan baik;
- 3) tim harus dilengkapi dengan struktur yang jelas, tidak terlalu banyak hierarki, dan lebih bersifat fungsional, sehingga dapat dibagi ke dalam sub-sub tim tertentu yang menangani aspek prosedur tertentu;
- 4) tim sebaiknya merumuskan dahulu apa misi, tujuan, dan sasaran tim serta berapa banyak waktu dan sumber-sumber lain yang diperlukan untuk pengembangan SOP;
- 5) tugas tim meliputi aspek substansi SOP dan aspek administratif; dan
- 6) tim pengembangan SOP sangat bergantung dari sumber-sumber apa yang dapat mereka peroleh dalam rangka pengembangan SOP tersebut.

Kelengkapan tim lainnya meliputi:

- 1) pedoman bagi tim dalam melaksanakan tugasnya, yang berisi deskripsi mengenai uraian tugas dan kewenangan dan mekanisme kerja tim;
- 2) fasilitas yang dibutuhkan tim, yaitu agar tim dapat bekerja dengan baik, seperti: pembiayaan, sarana dan prasarana, dan kebutuhan lainnya;
- 3) komitmen pimpinan untuk mendukung kerja tim;
- 4) memberikan pelatihan bagi anggota tim; dan
- 5) memastikan bahwa seluruh unit mengetahui upaya pimpinan untuk melakukan perubahan terhadap prosedur.

2. Identifikasi Kebutuhan

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

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

- a. ruang lingkup, berkaitan dengan bidang tugas dari prosedur-prosedur operasional untuk distandarkan;
- b. jenis, berkaitan dengan tipe dan format SOP yang sesuai untuk diterapkan;
- c. jumlah, berkaitan dengan jumlah SOP yang dibuat sesuai dengan prioritas.

Langkah-langkah identifikasi kebutuhan:

- a. menyusun rencana tindak identifikasi kebutuhan

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

- b. melakukan identifikasi kebutuhan

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

- c. membuat sebuah daftar mengenai SOP yang akan dikembangkan

Dari tahapan di atas, dapat disusun sebuah daftar mengenai SOP apa saja yang akan disempurnakan maupun dibuatkan yang baru. Setiap SOP yang masuk ke dalam daftar disertai dengan pertimbangan dampak yang akan terjadi, baik secara internal maupun eksternal, apabila SOP ini dikembangkan dan

dilaksanakan. Informasi ini akan memudahkan bagi pengambil keputusan untuk menetapkan kebutuhan SOP yang akan diterapkan dalam organisasi.

d. membuat dokumen identifikasi kebutuhan SOP

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

3. Analisis Kebutuhan

Berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan, diperoleh berbagai informasi yang dibutuhkan dalam pengembangan SOP. Selanjutnya, tim harus menganalisis dan menentukan prosedur yang paling memenuhi kebutuhan organisasi berdasarkan informasi tersebut.

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 ini dilakukan berdasarkan asumsi-asumsi sebagai berikut:

- a. 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;
- b. bahwa tugas dan fungsi organisasi pemerintah terbagi habis seiring dengan pembagian struktur organisasi dari tingkatan tertinggi sampai dengan tingkatan terendah;
- c. 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;
- d. 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;

- e. 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*);
- f. 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 sangat ditentukan jenis-jenis fungsi yang diemban oleh struktur organisasi yang bersangkutan dan sekaligus sebagai *leading sector* (unit inti) fungsi tersebut;
- g. bahwa fungsi-fungsi struktur organisasi pemerintah yang sama akan memiliki SOP 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:

- a. menganalisis tugas dan fungsi organisasi pemerintah

Analisis tugas dan fungsi dilakukan dengan memerinci tugas dan fungsi struktur organisasi terendah menjadi kegiatan yang operasional yang mencerminkan output sementara baik yang berdimensi produk maupun yang berdimensi proses;

- b. 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;

- c. 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;

d. 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;

e. 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 inilah merupakan kebutuhan riil SOP AP yang harus disusun.

4. Penulisan

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*). Dalam menentukan SOP yang akan dibuat, terlebih dahulu diidentifikasi melalui tugas dan fungsi sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagian identifikasi dan analisis kebutuhan. Hal yang penting dalam proses ini adalah bahwa aktivitas yang terdapat dalam organisasi saling terkait dengan proses dan prosedur yang akan distandarkan.

5. Verifikasi dan Uji Coba

Tahapan Verifikasi dan Uji Coba dilakukan melalui dua cara, yaitu:

- a. 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; dan
- b. 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.

6. Pelaksanaan

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

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

Keberhasilan pelaksanaan SOP bergantung pada keberhasilan proses verifikasi dan uji coba pada tahapan pengembangan SOP. Artinya, keberhasilan pada tahapan tersebut juga akan menjamin keberhasilan pada praktek senyatanya.

Atas dasar hal tersebut di atas, untuk menjamin keberhasilan pelaksanaan SOP diperlukan perencanaan pelaksanaan SOP. Pengembangan atau perubahan SOP harus disertai dengan rencana pelaksanaan yang tepat. Rencana pelaksanaan.

7. Sosialisasi

Sebelum SOP sepenuhnya dilaksanakan oleh setiap anggota organisasi, perlu dilakukan pemberitahuan/penyebarluasan informasi. Penyebarluasan informasi dilakukan dengan sosialisasi. Sosialisasi akan memberikan kesempatan untuk setiap anggota organisasi yang berkepentingan untuk mempelajari dan memahami semua tugas, arahan, dan jadwal serta kebutuhan sumberdaya yang terkait, sehingga memperlancar penyebaran informasi terhadap SOP yang telah disusun.

8. Pelatihan dan Pemahaman

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

Program pelatihan yang dirancang harus dapat memenuhi prinsip-prinsip pendidikan orang dewasa, dengan mempertimbangkan empat komponen utama: motivasi, alih informasi, kesempatan untuk melatih keterampilan baru, dan peningkatan kemampuan.

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

9. Pemantauan dan Evaluasi

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

a. Pemantauan

Proses ini harus diarahkan untuk membandingkan dan memastikan kinerja Pelaksana sesuai dengan maksud dan tujuan yang tercantum dalam SOP yang baru, mengidentifikasi permasalahan yang mungkin timbul, dan menentukan cara untuk meningkatkan hasil penerapan atau menyediakan dukungan tambahan untuk semua Pelaksana. Pemantauan SOP dilaksanakan paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun sedangkan pelaksanaan pemantauan secara umum melekat pada saat SOP dilaksanakan oleh pelaksanaannya.

Diperlukan instrumen yang terukur dan objektif agar penyelenggaraan pemantauan SOP dapat berjalan efektif. Selanjutnya, dengan menggunakan instrumen tersebut dapat ditentukan metode-metode pemantauan sebagai berikut:

- 1) observasi supervisor. Metode ini menggunakan supervisor di setiap Unit Kerja sebagai *observer* yang memantau jalannya penerapan SOP;
- 2) wawancara dengan Pelaksana. Pemantauan dilakukan melalui wawancara dengan para Pelaksana;
- 3) wawancara dengan pemangku kepentingan/masyarakat. Pengumpulan informasi dari pihak luar organisasi, terutama para pelanggan atau masyarakat;
- 4) pertemuan dan diskusi kelompok kerja; atau
- 5) pengarahan dalam pelaksanaan. Pemantauan juga dapat dilakukan melalui pengarahan-pengarahan dalam pelaksanaan, untuk menjamin agar proses berjalan sesuai dengan prosedur yang telah dibakukan.

Seluruh kegiatan pemantauan SOP tidak terlepas dari pencatatan dan dokumentasi berbagai hal yang berkaitan dengan pelaksanaan implementasi SOP. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa SOP telah dilaksanakan dengan benar. Hasil pemantauan SOP tersebut akan menjadi masukan dalam fase evaluasi.

b. Evaluasi

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

Tahapan evaluasi dalam siklus penyusunan SOP merupakan sebuah analisis yang sistematis terhadap serangkaian proses operasi dan aktivitas yang telah dibakukan dalam bentuk SOP dari sebuah organisasi dalam rangka menentukan efektivitas pelaksanaan tugas

dan fungsi organisasi secara keseluruhan. Tujuannya adalah untuk melihat kembali tingkat keakuratan dan ketepatan SOP yang sudah disusun dengan proses penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi sehingga organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif.

Evaluasi yang dilakukan sebagai langkah tindak lanjut dari pemantauan meliputi:

- 1) substansi SOP sendiri, yaitu kemampuan dalam mendorong kinerja pegawai dan organisasi, tingkat pemahaman pegawai terhadap SOP, baik tidaknya pekerjaan, perlu tidaknya penyempurnaan terhadap SOP yang ada, kemampuan SOP dalam mengatasi permasalahan yang muncul, kemampuan SOP menjawab tantangan perubahan lingkungan organisasi, dan kemampuan berjalan secara sinergis dengan SOP lainnya; dan
- 2) proses penerapan, yaitu meliputi strategi dalam penerapan SOP, tingkat penerimaan pegawai terhadap pemberlakuan SOP, bagaimana kemampuan bekerja Unit Organisasi atau tim yang ditunjuk untuk menyusun dan/atau mengembangkan SOP, efektivitas supervisi SOP, pelatihan atau internalisasi penerapan SOP, risiko yang muncul pada saat terjadi perubahan SOP, dan bagaimana respon menanganinya.

Dalam pelaksanaan dan pelaporan pemantauan dan evaluasi SOP, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu, metode dan instrumen pemantauan dan evaluasi SOP, serta pelaporan pemantauan dan evaluasi SOP.

a. metode dan instrumen pemantauan dan evaluasi SOP

Rangkaian kegiatan pemantauan dan evaluasi SOP pada semua Unit Organisasi bertujuan untuk memperoleh data/informasi kinerja penerapan SOP oleh Pelaksana. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi SOP dilakukan dengan mengamati secara langsung prosedur kegiatan pelaksanaan tugas dan fungsi serta pelayanan yang sedang terjadi pada Unit Organisasi yang bersangkutan.

Kegiatan atau metode pemantauan dan evaluasi SOP dilakukan dengan:

- 1) melakukan pengamatan secara langsung/supervisi di lapangan;
- 2) melakukan wawancara mendalam atau diskusi dengan pimpinan Unit Organisasi dan/atau pemangku/Pelaksana pelayanan yang mempunyai keterkaitan dengan pelaksanaan SOP;
- 3) melakukan identifikasi atas permasalahan dan/atau ketidaksesuaian dalam melaksanakan kegiatan sebagaimana tercantum dalam SOP; dan
- 4) mencari data/informasi lain dari sumber sekunder, baik berupa pendapat/laporan.

Data/informasi berupa pendapat ditujukan guna mendapatkan gambaran mengenai aspek capaian hasil atau manfaat atas diterapkannya SOP dan dapat dilakukan dengan cara menyebarkan serta mengumpulkan kuesioner yang diisi oleh para pegawai di lingkungan Kementerian dan pihak yang dilayani (*stakeholders*) yang secara langsung merasakan implikasi atas penerapan SOP di Unit Organisasi.

Jumlah responden sebanyak-banyaknya 30% (tiga puluh persen) dari masing-masing total jumlah populasi pegawai dan total jumlah populasi pihak yang dilayani (*stakeholders*) Unit Organisasi yang bersangkutan. Hasilnya berupa rata-rata persentase pendapat responden terhadap setiap unsur yang dinyatakan/ditanyakan berkaitan dengan penerapan SOP.

b. Pelaporan Pemantauan dan Evaluasi SOP

Laporan pemantauan dan evaluasi SOP terdiri dari:

- 1) laporan pemantauan dan evaluasi per Unit Organisasi Pelaksana atau pengguna SOP (*locus*); dan
- 2) laporan akhir yang memuat data/informasi berkenaan dengan pemantauan dan evaluasi SOP secara keseluruhan atau merupakan rangkuman dari seluruh laporan pemantauan dan evaluasi SOP yang disusun oleh masing-masing Pelaksana

pemantauan dan evaluasi SOP pada setiap Unit Organisasi Pelaksana atau pengguna SOP (*locus*).

MENTERI RISET, TEKNOLOGI,
DAN PENDIDIKAN TINGGI
REPUBLIK INDONESIA,

TTD.

MOHAMAD NASIR

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Hukum dan Organisasi
Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi,

Ani Nurdiani Azizah
NIP. 195812011985032001