

**IMPLEMENTASI PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN
APRATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK
INDONESIA NOMOR 35 Tahun 2012 TENTANG PEDOMAN
PENYUSUNAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR
ADMINISTRASI PEMERINTAH (SOP AP)
Studi Di Sekretariat Daerah Kota Medan**

TESIS

Oleh

**SRI JUMIATI HARAHAP
NPM. 141801121**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2018**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 22/1/20

Access From (repository.uma.ac.id)22/1/20

**IMPLEMENTASI PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN
APRATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK
INDONESIA NOMOR 35 Tahun 2012 TENTANG PEDOMAN
PENYUSUNAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR
ADMINISTRASI PEMERINTAH (SOP AP)
Studi Di Sekretariat Daerah Kota Medan**

TESIS

Oleh

**SRI JUMIATI HARAHAP
NPM. 141801121**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2018**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 22/1/20

Access From (repository.uma.ac.id)22/1/20

UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintah (SOP AP) Studi Di Sekretariat Daerah Kota Medan

N a m a : Sri Jumiati Harahap

N P M : 141801121

Menyetujui

Pembimbing I



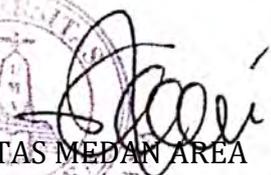
Dr. Warjio, MA

Pembimbing II



Drs. Kariono, MA

**Ketua Program Studi
Magister Ilmu Administrasi Publik**



UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
Dr. Warjio, MA

Direktur



UNIVERSITAS
MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

Document Accepted 10/2/1/20

Telah diuji pada tanggal 24 Mei 2018

N a m a : Sri Jumiati Harahap

N P M : 141801121



Panitia Penguji Tesis

Ketua Sidang : Dr. Isnaini, SH, M.Hum
Sekretaris : Ir. Azwana, MP
Pembimbing I : Dr. Warjio, MA
Pembimbing II : Drs. Kariono, MA
Penguji Tamu : Dr. Abdul Kadir, M.Si

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 22/1/20

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)22/1/20

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, Mei 2018

Yang menyatakan,

METERAI
TEMPEL

17FEAAFF133531480

6000
ENAM RIBU RUPIAH



Sri Jumlati Harahap

A B S T R A K

Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintah (SOP AP), Studi Di Sekretariat Daerah Kota Medan

Nama: Sri Jumiati Harahap; NPM. 141801121

Pada hakekatnya perubahan ketatalaksanaan diarahkan untuk melakukan penataan tatalaksana instansi pemerintah yang efektif dan efisien. Salah satu upaya penataan tatalaksana diwujudkan dalam bentuk penyusunan dan implementasi Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (selanjutnya disebut dengan SOP AP) dalam pelaksanaan tugas dan fungsi aparatur pemerintah. Kegiatan penyusunan dan implementasi SOP AP memerlukan partisipasi penuh dari seluruh unsure aparatur yang ada di dalam institusi pemerintah. Sekretariat Daerah Kota Medan Provinsi Sumatera Utara merupakan salah satu instansi pemerintah yang dituntut memiliki SOP AP pada tingkat lembaga, bagian dan sub bagian. Penyusunan SOP AP berdasarkan PermenPANRB Nomor 35 Tahun 2012 menjadi kewajiban yang harus dijalankan oleh Sekretariat Daerah Kota Medan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis : Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintah (SOP AP), Studi Di Sekretariat Daerah Kota Medan. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 75 orang. Metode analisis yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintah (SOP AP), Di Sekretariat Daerah Kota Medan, yang dilihat dari aspek komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi belum berjalan secara efektif sesuai dengan ketentuan yang ada. Belum efektifnya Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintah (SOP AP), di Sekretariat Daerah Kota Medan, disebabkan karena :masih kurangnya komunikasi, sumber daya,sikap pelaksana dalam mengimplementasikan peraturan tersebut, dan birokrasi yang tidak efektif.

Key words :*Implementasi kebijakan, Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan.*

ABSTRACT

Implementation of Regulation of the Minister of Administrative Reform of the Government of the Republic of Indonesia Number 35 Year 2012 About Guidelines for Formulating Standard Operational Procedures of Government Administration (SOP AP), Study In The Secretariat Of Medan City

Name: Sri JumiatiHarahap; NPM. 141801121

In essence, the change of management is directed to implement the management of effective and efficient government agency. One of the efforts to manage the management is realized in the form of compilation and implementation of Standard Operational Procedures of Government Administration Procedures (hereinafter referred to as SOP AP) in the implementation of duties and functions of the government apparatus. The preparation and implementation of the SOP AP requires the full participation of all elements of the apparatus within the government institution. The Regional Secretariat of Medan City of North Sumatera Province is one of the government agencies that are required to have SOP AP at the institute, field and sub-section level. Preparation of SOP AP based on Permenpan Number 35 Year 2012 becomes an obligation that must be executed by the Regional Secretariat of Medan City.

This study aims to analyze: Implementation of Minister of Administrative Reform Regulation of the Republic of Indonesia Number 35 Year 2012 About Guidelines for Preparation of Standard Operational Procedures of Government Administration (SOP AP), Study In The Secretariat Of Medan City. The sample in this research is 75 people. The analytical method used is quantitative descriptive.

The result of the research shows the Implementation of Regulation of the Minister of Administrative Reform of the Government of the Republic of Indonesia Number 35 Year 2012 About Guidelines for Formulating Standard Operational Procedures of Government Administration (SOP AP), In the Secretariat of Medan City Region, seen from the communication aspect, sources, dispositions and bureaucratic structures effectively in accordance with existing provisions. The effectiveness of the implementation of the Regulation of the Minister of Administrative Reform of the Republic of Indonesia Number 35 Year 2012 on Guidelines for the Preparation of Standard Operational Procedures of Government Administration (SOP AP), in the Regional Secretariat of Medan City, is caused by: lack of communication, sources, attitude of employees in implementing the regulation and ineffective bureaucracy.

Key words: Policy implementation, Standard Operational Procedure, Government Administration

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini sebagai suatu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Adapun judul Tesis ini adalah : Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintah (SOP AP), Di Sekretariat Daerah Kota Medan. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih dirasakan sekali banyak kekurangan dan kelemahan, mengingat keterbatasan penulis. Dalam penyelesaian tesis ini, banyak pihak yang telah membantupenulis baik secara langsung maupun tidak langsung, untuk itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof Dr. Dadan Ramdan M.Eng M.Sc ,RektorUniversitas Medan Area.
2. Ibu Prof.Dr.Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS, Direktur Program Pascasarjana Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Warjio, MA, Ketua Program Studi MAP, Program Pascasarjana Universitas Medan Area, sekaligus sebagaisebagai Pembimbing I, yang telah memberikan bimbingan, arahan yang cukup berarti dan semangat dalam penyelesaian studi.
4. Bapak Drs. Kariono, MA, sebagai Pembimbing II, yang telah memberikan bimbingan, arahan yang cukup berarti dan semangat dalam penyelesaian studi.

5. Bapak Sekretaris Daerah Kota Medan beserta seluruh jajarannya yang telah memberikan informasi demi penyelesaian tesis ini.
6. Bapak dan Ibu dosen serta staf pengajar PPs Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area yang telah memberikan bekal ilmu serta kelancaran dalam proses penyusunan dan penyelesaian Tesis ini.
7. Terimakasih pula buatsuamitercintadan anak-anakku tersayang serta seluruh keluarga yangsenantiasa memberi dorongan dan semangat serta doademi keberhasilan dan kesuksesan penulis.

Semoga amal sholeh mereka semua mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT /Tuhan Yang Maha Kuasa. Amin.

Medan, 15 April 2018

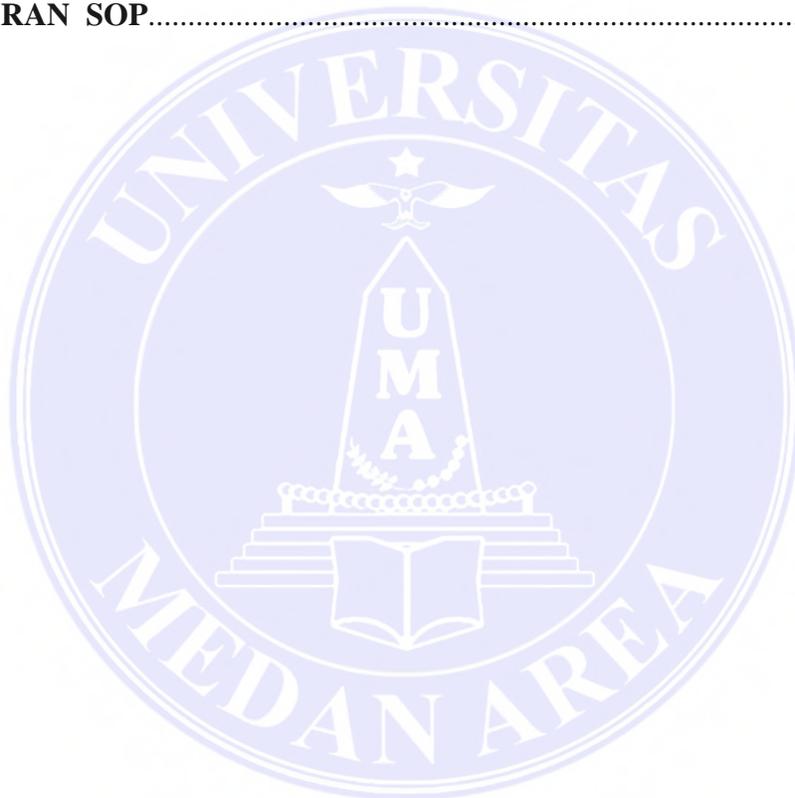
P e n u l i s

Sri Jumiati Harahap

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERSETUJUAN.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAKSI	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	vi
PERNYATAAN.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Hasil Penelitian	5
1.5. Kerangka Penelitian	6
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Kebijakan Publik	9
2.2. Implementasi Kebijakan.....	11
2.3. Model Implementasi Kebijakan	15
2.4. Pengukuran Implementasi Kebijakan	22
2.5. Standar Operasional Prosedur (SOP)	26
BAB III : METODE PENELITIAN	
3.1. Waktu dan Lokasi Penelitian.....	37
3.2. Bentuk Penelitian	37
3.3. Populasi dan Sampel	37
3.4. Variabel Penelitian	38
3.5. Teknik Pengambilan Data.	41
3.6. Teknik Analisis Data.....	43
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum Kota Medan.....	44
4.2. Gambaran Umum Sekretariat Daerah Kota Medan	51
4.3. Hasil Penelitian	93
4.3.1. Karakteristik Responden	93
4.2.2. Variabel Penelitian.....	95

4.3. Pembahasan.....	124
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan.....	130
5.2. Saran - Saran	132
DAFTAR PUSTAKA	135
LAMPIRAN SOP.....	138



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	: Kerangka Penelitian	8
Gambar 2	: Implementation as a Political and Administrative Process	15
Gambar 3	: Model Linier Implementasi Kebijakan	16
Gambar 4	: Model Interaktif Implementasi Kebijakan	17
Gambar 5	: Model Kesesuaian	20
Gambar 6	: Fasilitasi Penyusunan Standar Operasional Prosedur	109
Gambar 7	: Fasilitasi Penyusunan Standar Operasional Prosedur	109



DAFTAR TABEL

Tabel 1	: Komposisi Pegawai Sekretariat Daerah Kota Medan Menurut Pangkat/Golongan Tahun 2017	89
Tabel 2	: Sarana dan Prasarana Sekretariat Daerah Kota Medan Tahun 2017	92
Tabel 3	: Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin	93
Tabel 4	: Distribusi Responden Menurut Kelompok Umur	94
Tabel 5	: Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	94
Tabel 6	: Distribusi Responden Menurut Pernah Mendapatkan Sosialisasi PermenPANRB No.35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan SOP AP	97
Tabel 7	: Distribusi Responden Menurut Kejelasan Informasi Dalam Sosialisasi PermenPANRB No.35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan SOP AP.....	99
Tabel 8	: Distribusi Responden Menurut Ketepatan Informasi Dalam Sosialisasi PermenPABRB No.35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan SOP AP.....	100
Tabel 9	: Distribusi Responden Menurut Adanya Peraturan Yang Mengatur Secara Tertulis Pelaksanaan SOP	101
Tabel 10	: Distribusi Responden Menurut Memahami PermenPANRB No.35 Tahun 2012	103
Tabel 11	: Distribusi Responden Menurut Ketersediaan SDM dalam Implementasi PermenPANRB No. 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan SOP AP.....	107
Tabel 12	: Distribusi Responden Menurut Ketersediaan Informasi Dalam PermenPANRB Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan SOP AP.....	108
Tabel 13	: Distribusi Responden Menurut Ketersediaan Sumber Daya Wewenang Dalam Implementasi PermenPANRB No.35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan SOP AP.....	111
Tabel 14	: Distribusi Responden Menurut Keterpaduan Komponen Pelaksana Dalam Implementasi PermenPANRB No.35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan SOP AP.....	114
Tabel 15	: Distribusi Responden Menurut Komitmen Pegawai Dalam Pelaksanaan PermenPANRB No.35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan SOP AP.....	115
Tabel 16	: Distribusi Responden Menurut Motivasi Pegawai Dalam Pelaksanaan PermenPANRB No.35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan SOP AP.....	117

Tabel 17 : Distribusi Responden Menurut Struktur Birokrasi Dalam Pelaksanaan PermenPANRB No.35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan SOP AP 120



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

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

Pada hakekatnya perubahan ketatalaksanaan diarahkan untuk melakukan penataan tata laksana instansi pemerintah yang efektif dan efisien. Salah satu upaya penataan tata laksana diwujudkan dalam bentuk penyusunan dan implementasi Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (selanjutnya disebut dengan SOP AP) dalam pelaksanaan tugas dan fungsi aparatur pemerintah. Kegiatan penyusunan dan implementasi SOP AP memerlukan partisipasi penuh dari seluruh unsur aparatur yang ada di dalam institusi pemerintah.

Tuntutan partisipasi penuh dari seluruh unsur institusi ini dilandasi dengan alasan bahwa pegawailah yang paling tahu kondisi yang ada di tempat kerjanya masing-masing dan yang akan langsung terkena dampak dari perubahan

tersebut. Berdasarkan praktek penyusunan SOP AP oleh beberapa Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah ditemui perbedaan pemahaman dan variasi format dokumen SOP yang dihasilkan. Dalam kaitan tersebut maka Pemerintah telah mengeluarkan pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (SOP AP) yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (SOP AP) untuk dijadikan acuan bagi instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam menyusun SOP AP.

Banyak cara yang dapat dilakukan untuk mengendalikan kegiatan administrasi perkantoran, salah satu caranya adalah membuat pola dan mekanisme kerja yang standar serta baku yang tertuang dalam standar operasional prosedur kerja. Pengelola organisasi penting memahami bagaimana menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) yang baku untuk dijadikan panduan mekanisme kerja organisasi. Pendokumentasian SOP diperlukan untuk menghasilkan sistem kualitas dan teknis yang konsisten serta mempertahankan kualitas kontrol serta menjaga mekanisme kerja tetap berjalan (Atmoko, 2006). Sekretariat Daerah Kota Medan Provinsi Sumatera Utara merupakan salah satu instansi pemerintah yang dituntut memiliki SOP AP pada tingkat lembaga, bidang dan sub bagian. Penyusunan SOP AP berdasarkan Permenpan Nomor 35 Tahun 2012 menjadi kewajiban yang harus dijalankan oleh Sekretariat Daerah Kota Medan Provinsi Sumatera Utara .

Standar Operasional Prosedur yang diterapkan seringkali mengalami hambatan didalam menjalankan tugas-tugasnya untuk melengkapi tujuan yang akan dicapai. Salah satu permasalahan yang sering ditemui adalah kebiasaan yang sudah menjadi tradisi bagi beberapa pegawai untuk menjalankan tugas dan pekerjaan yang kurang mengacu pada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah diterapkan sebagai patokan untuk mengerjakan suatu pekerjaan yang membutuhkan alur atau langkah-langkah yang perlu dilalui dalam pengerjaannya.

Budaya kerja pegawai yang dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya yang kurang memperdulikan SOP AP di tempatnya bekerja dan prioritas pekerjaan mana yang harus didahulukan yang mana yang harus menunggu untuk dikerjakan dalam penyelesaiannya serta semakin banyak pekerjaan yang mengantri untuk dikerjakan semakin menunda untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Contoh permasalahan yang harus mendapatkan perhatian dari semua pemangku kepentingan antara lain adalah budaya dulu juga begitu, sudah kerjakan saja dan seterusnya. Hal tersebut dilakukan untuk mempertahankan keamanan yang konservatif, anti perubahan dan cenderung mempertahankan status quo.

Permasalahan tersebut ditemukan berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan di instansi tersebut. Permasalahan dan hal tersebut di atas harus perlahan dikikis agar perbaikan dapat berjalan sebagaimana mestinya, dan salah satunya perlu disusun standar operasional prosedur administrasi pemerintahan (SOP AP) di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Medan Provinsi Sumatera Utara yang menjadikan penulis tertarik untuk meneliti implementasi penerapan

SOP AP di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Medan . Dari permasalahan tersebut, maka perlu adanya kajian teoritik yang berkaitan dengan masalah tersebut untuk kelancaran penerapan SOP AP di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Medan .

Berdasarkan permasalahan diatas maka peneliti tertarik untuk meneliti atau mengangkat masalah tersebut didalam penelitian ini, yaitu dengan judul “Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan AparaturNegara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (SOP AP), Studi Di Sekretariat Daerah Kota Medan“.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka dirumuskan masalah penelitian, yaitu :

- 1) Bagaimana Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (SOP AP), Di Sekretariat Daerah Kota Medan?
- 2) Faktor-faktor apa yang mempengaruhiimplementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan AparaturNegara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (SOP AP) Di Sekretariat Daerah Kota Medan?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (SOP AP), Di Sekretariat Daerah Kota Medan .
- 2) Untuk menganalisis faktor-faktor apa yang mempengaruhi implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (SOP AP), Di Sekretariat Daerah Kota Medan .

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian adalah :

a. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pengembangan dan memperkaya ilmu Administrasi Publik terutama dalam implementasi kebijakan publik.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada Pemerintah dalam upaya peningkatan pelayanan publik dan kinerja pegawai pada Pemerintah Kota Medan.

1.5. Kerangka Penelitian

Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan atau yang disingkat dengan SOPAP merupakan serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintah yang dijalankan oleh organisasi pemerintah, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan.

Dalam hal ini yang dimaksud dengan Administrasi Pemerintahan adalah pengelolaan proses pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan yang dijalankan oleh organisasi pemerintah atau tata laksana dalam pengambilan keputusan dan/atau tindakan oleh badan/atau pejabat pemerintahan. SOP-AP dibagi dalam SOP AP Administratif dan SOPAP Teknis. SOPAP administratif merupakan 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 sedangkan SOP-AP teknis adalah prosedur standar yang sangat rinci dari kegiatan yang dilakukan oleh satu orang aparatur atau pelaksana dengan satu peran atau jabatan.

Sekretariat Daerah Kota Medan Provinsi Sumatera Utara merupakan salah satu instansi pemerintah yang dituntut memiliki SOP AP pada tingkat lembaga, bagian dan sub bagian. Penyusunan SOP AP berdasarkan Permenpan Nomor 35 Tahun 2012 menjadi kewajiban yang harus dijalankan oleh Sekretariat Daerah Kota Medan Provinsi Sumatera Utara .

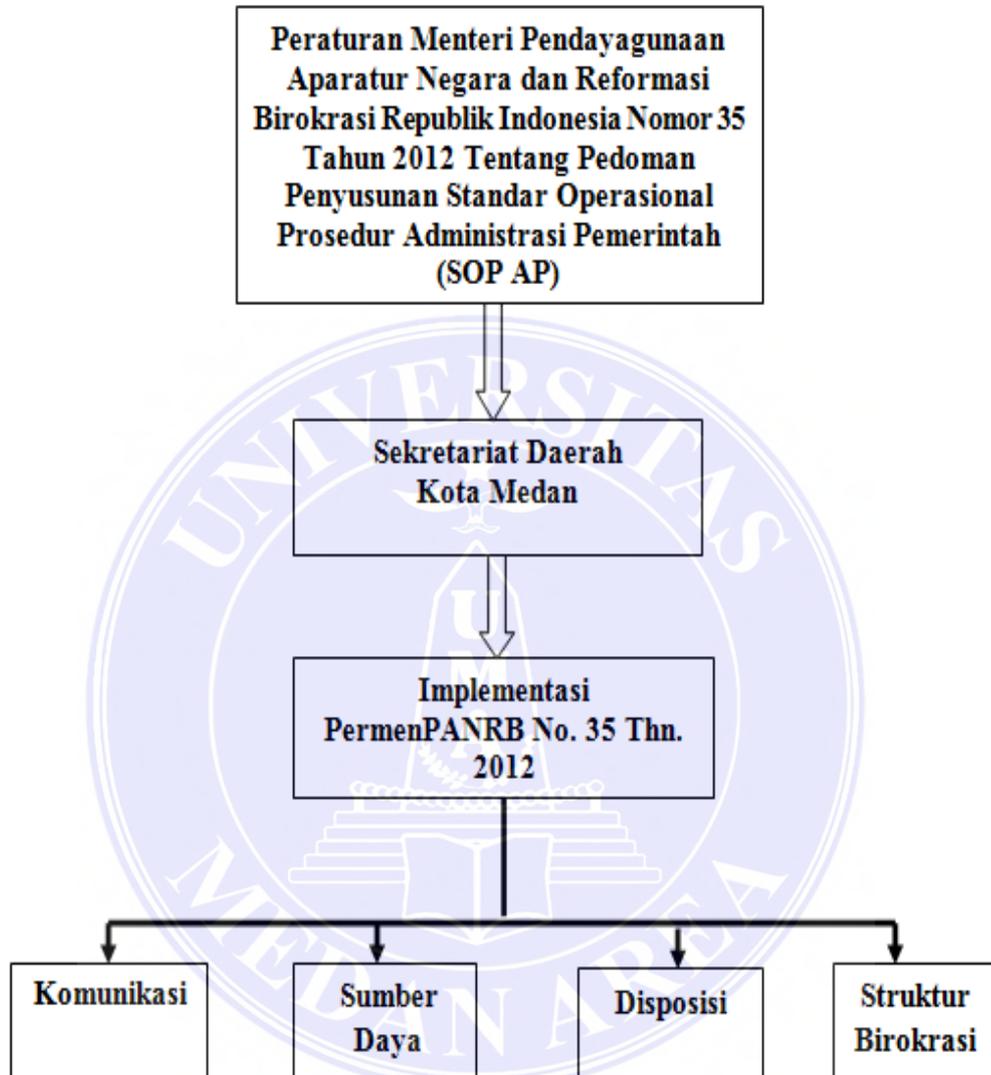
Standar operasional prosedur yang diterapkan seringkali mengalami hambatan didalam menjalankan tugas-tugasnya untuk melengkapi tujuan yang

akan dicapai. Salah satu permasalahan yang sering ditemui adalah kebiasaan yang sudah menjadi tradisi bagi beberapa pegawai untuk menjalankan tugas dan pekerjaan yang kurang mengacu pada standar operasional prosedur (SOP) yang telah diterapkan sebagai patokan untuk mengerjakan suatu pekerjaan yang membutuhkan alur atau langkah-langkah yang perlu dilalui dalam pengerjaannya.

Pendekatan yang digunakan dalam menganalisis implementasi kebijakan Permenpan Nomor 35 Tahun 2012 menjadi kewajiban yang harus dijalankan oleh Sekretariat Daerah Kota Medan Provinsi Sumatera Utara adalah teori yang dikemukakan oleh George C. Edwards III. Dimana implementasi dapat dimulai dari kondisi abstrak dan sebuah pertanyaan tentang apakah syarat agar implementasi kebijakan dapat berhasil, menurut George C. Edwards III ada empat variabel dalam kebijakan publik yaitu Komunikasi (*Communications*), Sumber Daya (*resources*), sikap (*dispositions atau attitudes*) dan struktur birokrasi (*bureaucratic structure*)

Keempat faktor di atas harus dilaksanakan secara simultan karena antara satu dengan yang lainnya memiliki hubungan yang erat. Tujuan kita adalah meningkatkan pemahaman tentang implementasi kebijakan. Penyederhanaan pengertian dengan cara membreakdown (diturunkan) melalui eksplanasi implementasi kedalam komponen prinsip. Implementasi kebijakan adalah suatu proses dinamik yang mana meliputi interaksi banyak faktor. Sub kategori dari faktor-faktor mendasar ditampilkan sehingga dapat diketahui pengaruhnya terhadap implementasi. Kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1: Kerangka Penelitian



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kebijakan Publik

Kebijakan publik mempunyai pengertian yang variatif tergantung dari siapa yang mengemukakan sehingga tidak dapat digeneralisasikan menjadi suatu pengertian yang representatif memuaskan. Menurut James Anderson (dalam Islamy, 2000:17) mendefinisikan kebijakan adalah “*A Purposive course of action followed by an actor or set of actors in dealing with a problem or matter of concern*” (“Serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan masalah tertentu”).

Menurut pendapat Thomas R. Dye (dalam Islamy, 2000:18) mendefinisikan kebijakan publik sebagai “*Is whatever governments choose to do or not to do*” (“apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan”). Dari pendapat ini mengandung pengertian sebagai suatu keputusan untuk melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan, sehingga diam pun bisa dianggap sebagai suatu kebijakan. Selanjutnya Richard Rose (dalam Winarno, 2002:15) menyarankan bahwa kebijakan hendaknya dipahami sebagai “Serangkaian kegiatan yang sedikit banyak berhubungan beserta konsekuensi-konsekuensinya bagi mereka yang bersangkutan dari pada sebagai suatu keputusan tersendiri.”

Dari pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik memiliki ciri-ciri antara lain :

- a. Selalu mempunyai tujuan tertentu atau suatu tindakan yang berorientasi pada tujuan.
- b. Bersifat positif berupa tindakan-tindakan pemerintah untuk mengatasi masalah tertentu, atau bersifat negatif dalam arti merupakan suatu keputusan pemerintah untuk tidak melakukan apapun.
- c. Serangkaian kegiatan yang tidak berdiri sendiri.
- d. Dibuat dan dilakukan oleh pemerintah.
- e. Didasari oleh suatu peraturan perundang-undangan dan bersifat memaksa.
- f. Ditujukan untuk kepentingan umum.

Menurut William Dunn setiap kebijakan publik mencakup beberapa tahapan yang saling bergantung menurut urutan waktu : penyusunan agenda, formulasi kebijakan, adopsi kebijakan, implementasi kebijakan dan penilaian kebijakan. Menurut Winarno (2002:17) bahwa, kebijakan publik secara garis besar mencakup tahap-tahap perumusan masalah kebijakan, implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik meliputi tiga kegiatan pokok yaitu :

1. Perumusan Kebijakan publik
2. Implementasi kebijakan publik
3. Evaluasi Kebijakan public

Dalam penelitian ini kajian kebijakan publik difokuskan pada kajian implementasi kebijakan publik sesuai dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini, yaitu tentang implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun

2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintah (SOP AP), Studi Di Sekretariat Daerah Kota Medan .

2.2. Implementasi Kebijakan

Kata implementasi (implementation) berasal dari kata dasar verb implement, menurut kamus Oxford-Advanced Learner's Dictionary (1995:595) bahwa to implement (mengimplementasikan) berarti to put something into effect (menggerakkan sesuatu untuk menimbulkan dampak/akibat); to carry something out (melaksanakan sesuatu). Dengan demikian implementasi menurut arti kata harfiah adalah pelaksanaan sesuatu, sehingga implementasi kebijakan dapat diartikan sebagai pelaksanaan suatu kebijakan (keputusan, Peraturan DPRD Provinsi Sumatera Utara ataupun undang-undang lainnya).

Konsep implementasi kebijakan bervariasi tergantung dari sudut pandang atau pendekatan yang digunakan. Implementasi kebijakan dipandang sebagai suatu proses menurut pendapat Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno, 2002:102) membatasi implementasi kebijakan sebagai berikut :

“Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu (atau kelompok-kelompok) pemerintah maupun swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan kebijakan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan-perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan. Tahap implementasi terjadi hanya setelah undang-undang ditetapkan dan dana disediakan untuk membiayai implementasi kebijakan tersebut.”

Dengan demikian pada tahap implementasi kebijakan ini mencakup usaha-usaha mengubah keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional maupun usaha-usaha untuk mencapai perubahan-perubahan besar dan kecil. Dan tahap implementasi baru terjadi setelah undang-undang ditetapkan dan dana disediakan untuk membiayai implementasi kebijakan. Namun demikian suatu implementasi kebijakan tidak selalu berhasil adakalanya tujuan tidak tercapai. Suatu keadaan dimana dalam proses kebijakan selalu akan terbuka kemungkinan terjadinya perbedaan antara apa yang diharapkan (direncanakan) oleh pembuat kebijakan dengan apa yang senyatanya dicapai disebut sebagai *implementation gap* (Andrew Dunsire dalam Abdul Wahab, 1997:61). Besar kecilnya perbedaan tersebut sedikit banyak tergantung pada *implementation capacity* dari organisasi/aktor atau kelompok organisasi/aktor yang dipercaya untuk mengemban tugas mengimplementasikan kebijakan tersebut (Walter Williams dalam Abdul Wahab, 1997 : 61).

Lebih lanjut Hogwood dan Gunn (dalam Abdul Wahab, 1997:61) membagi pengertian kegagalan kebijakan dalam 2 (dua) kategori, yaitu :

- “1. *Non implementation* (tidak terimplementasikan) mengandung arti bahwa suatu kebijakan tidak dilaksanakan sesuai dengan rencana, mungkin karena pihak-pihak yang terlibat didalam pelaksanaannya tidak mau bekerja sama, atau mereka telah bekerja secara tidak efisien, bekerja setengah hati, atau karena mereka tidak sepenuhnya menguasai persoalan, atau kemungkinan permasalahan yang digarap diluar jangkauan kekuasaannya, sehingga betapapun gigih usaha mereka, hambatan-hambatan yang ada tidak sanggup mereka tanggulangi.
2. *Unsuccessful implementation* (implementasi yang tidak berhasil) terjadi manakala suatu kebijakan tertentu telah dilaksanakan sesuai dengan rencana, namun mengingat kondisi eksternal ternyata tidak menguntungkan kebijakan tersebut tidak berhasil dalam mewujudkan

dampak atau hasil akhir yang dikehendaki. Hal ini biasanya dipengaruhi oleh faktor-faktor:

1. Pelaksanaannya jelek (*bad execution*)
2. Kebijakannya sendiri memang jelek (*bad policy*)
3. Kebijakan itu sendiri bernasib jelek (*bad luck*)
4. Sejak awal kebijakan tersebut memang jelek, dalam artian telah dirumuskan secara sembrono, tidak didukung oleh informasi yang memadai, alasan yang keliru, atau asumsi-asumsi dan harapan-harapan yang tidak realistis.”

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa peran pelaksana implementasi sangat menentukan terimplementasikannya suatu kebijakan sehingga pelaksana implementasi harus benar-benar memahami kebijakan yang akan dilaksanakan. Disamping itu faktor eksternal perlu diperhatikan pula untuk dapat mendukung bagi kelancaran dalam implementasi kebijakan tersebut. Untuk mengetahui apa yang sebenarnya terjadi setelah suatu kebijakan dibuat dan dirumuskan adalah subyek implementasi kebijakan.

Selanjutnya implementasi kebijakan dapat dianalisa dari beberapa pendekatan meliputi pendekatan struktural, pendekatan prosedural, pendekatan manajerial, pendekatan keperilakuan dan pendekatan politik seperti yang ditulis oleh Abdul Wahab (1997:111-120). Dalam penelitian ini implementasi kebijakan dianalisa dengan menggunakan pendekatan prosedural. Dilihat dari pendekatan prosedural maka implementasi dipandang sebagai proses prosedural. Pendekatan prosedural menjelaskan implementasi dari proses prosedur yang tepat dijalankan dalam implementasi kebijakan.

Definisi prosedur (procedure) menurut Richard F. Neulschel (dalam Jogiyanto, 2001:1), sebagai berikut :“Suatu prosedur adalah suatu urutan

operasi klerikal (tulis menulis), biasanya melibatkan beberapa orang di dalam satu atau lebih departemen, yang diterapkan untuk menjamin penanganan yang seragam dari transaksi-transaksi bisnis yang terjadi.”

Pendapat yang lain dikemukakan oleh Jerry FitzGerald, Ardra F. FitzGerald dan Warren D. Stallings, Jr., (dalam Jogiyanto, 2001:2) mendefinisikan prosedur sebagai berikut : “Suatu prosedur adalah urutan yang tepat dari tahapan-tahapan instruksi yang menerangkan apa (what) yang harus dikerjakan, siapa (who) yang mengerjakannya, kapan (when) dikerjakan dan bagaimana (how) mengerjakannya.”

Dengan demikian yang dimaksud prosedur adalah urutan tahapan-tahapan instruksi bagaimana suatu kegiatan dilaksanakan menyangkut pelaksana, waktu, tata cara dan aturan maupun ketentuan yang berlaku yang dijalankan. Dengan demikian implementasi kebijakan yang dimaksud adalah pelaksanaan suatu kebijakan sesuai tatacara, aturan maupun ketentuan yang berlaku. Dimana yang dimaksud dengan tata cara adalah urutan-urutan bagaimana kegiatan dilakukan, aturan adalah hal-hal yang bersifat mengatur sebagai pegangan dalam melaksanakan kegiatan dan ketentuan adalah hal-hal yang bersifat mengikat berkaitan dengan aturan yang ada.

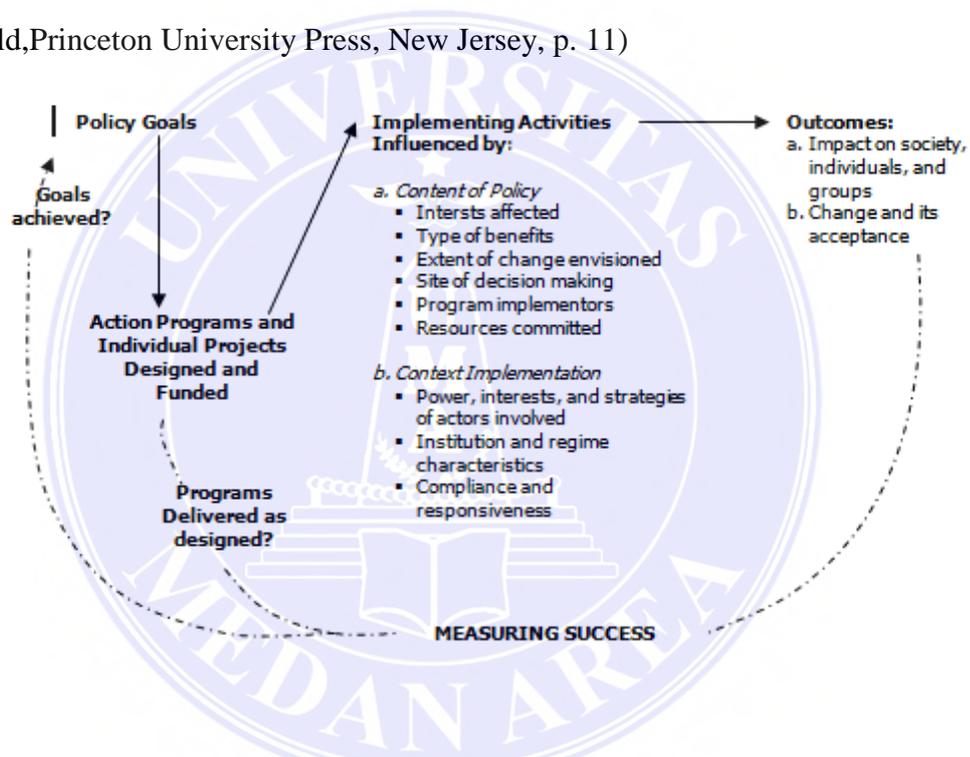
2.3. Model Implementasi Kebijakan

Menurut Sabatier (1986: 21-48), terdapat dua model yang berpacu dalam tahap implementasi kebijakan, yakni model *top down* dan model *bottom up*. Kedua model ini terdapat pada setiap proses pembuatan kebijakan. Model elit,

model proses dan model inkremental dianggap sebagai gambaran pembuatan kebijakan berdasarkan model *top down*. Sedangkan gambaran model *bottom up* dapat dilihat pada model kelompok dan model kelembagaan.

Gambar 2: Implementation as a Political and Administrative Proces

(Merilee S. Grindle. 1980. Politics and Policy Implementation in the Third World, Princeton University Press, New Jersey, p. 11)

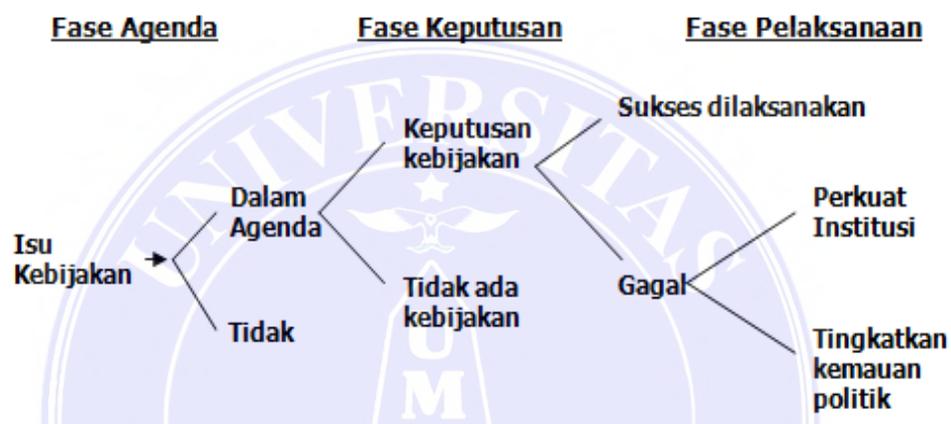


Grindle (1980: 6-10) memperkenalkan model implementasi sebagai proses politik dan administrasi. Model tersebut menggambarkan proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh beragam aktor, dimana keluaran akhirnya ditentukan oleh baik materi program yang telah dicapai maupun melalui interaksi para pembuat keputusan dalam konteks politik administratif. Proses politik dapat terlihat melalui proses pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai aktor kebijakan, sedangkan proses administrasi terlihat melalui proses

umum mengenai aksi administratif yang dapat diteliti pada tingkat program tertentu.

Gambar 3: Model Linier Implementasi Kebijakan

(dikutip dari Baedhowi, 46-48)

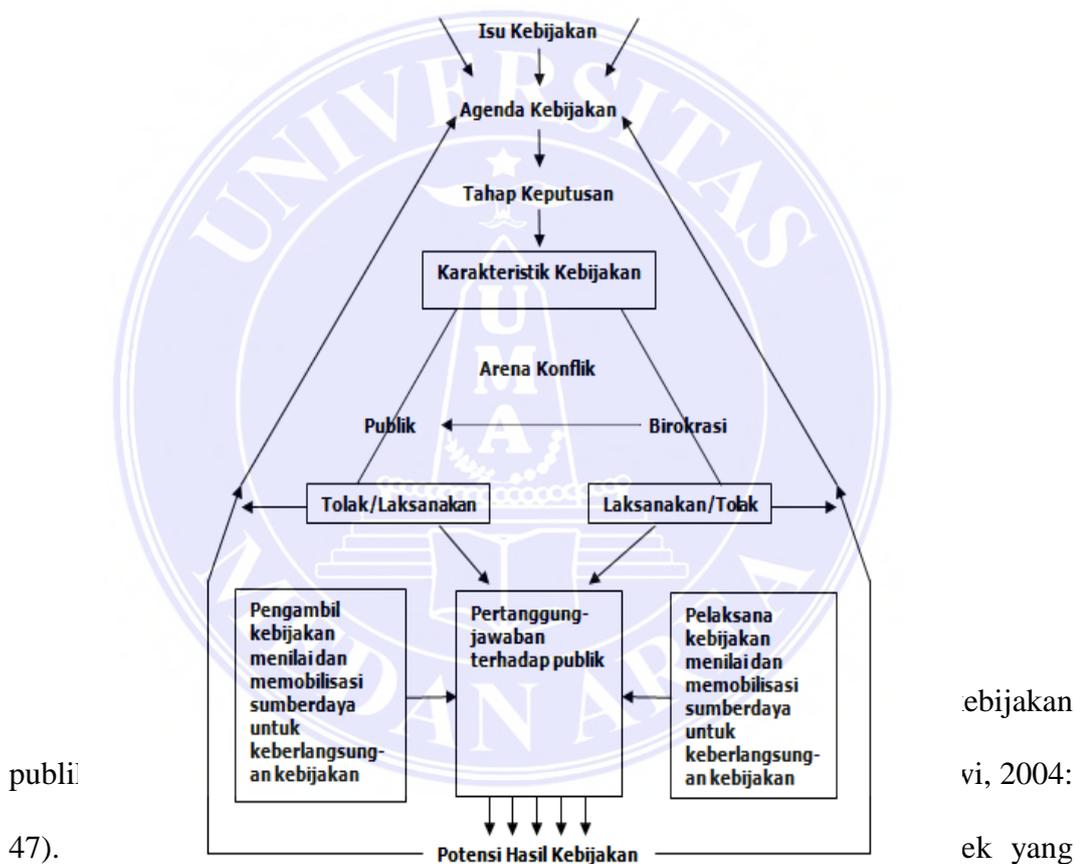


T.B. Smith mengakui, ketika kebijakan telah dibuat, kebijakan tersebut harus diimplementasikan dan hasilnya sedapat mungkin sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pembuat kebijakan (Nakamura dan Smallwood, 1980: 2). Pada gambar 01 terlihat bahwa suatu kebijakan memiliki tujuan yang jelas sebagai wujud orientasi nilai kebijakan. Tujuan implementasi kebijakan diformulasi ke dalam program aksi dan proyek tertentu yang dirancang dan dibiayai. Program dilaksanakan sesuai dengan rencana. Implementasi kebijakan atau program – secara garis besar – dipengaruhi oleh isi kebijakan dan konteks implementasi. Keseluruhan implementasi kebijakan dievaluasi dengan cara mengukur luaran program berdasarkan tujuan kebijakan. Luaran program dilihat melalui dampaknya terhadap sasaran yang dituju baik individu dan kelompok maupun

masyarakat. Luaran implementasi kebijakan adalah perubahan dan diterimanya perubahan oleh kelompok sasaran.

Gambar 4: Model Interaktif Implementasi Kebijakan

(Thomas R. Dye. 1981. Understanding Public Policy, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, NY)



publi
47).

ebijakan
vi, 2004:
ek yang

terpenting, sedangkan fase pelaksanaan kebijakan kurang mendapat perhatian atau dianggap sebagai tanggung jawab kelompok lain. Keberhasilan pelaksanaan kebijakan tergantung pada kemampuan instansi pelaksana. Jika implementasi kebijakan gagal maka yang disalahkan biasanya adalah pihak manajemen yang

dianggap kurang memiliki komitmen sehingga perlu dilakukan upaya yang lebih baik untuk meningkatkan kapasitas kelembagaan pelaksana.

Berbeda dengan model linier, model interaktif menganggap pelaksanaan kebijakan sebagai proses yang dinamis, karena setiap pihak yang terlibat dapat mengusulkan perubahan dalam berbagai tahap pelaksanaan. Hal itu dilakukan ketika kebijakan publik dianggap kurang memenuhi harapan *stakeholders*. Ini berarti bahwa berbagai tahap implementasi kebijakan publik akan dianalisis dan dievaluasi oleh setiap pihak sehingga potensi, kekuatan dan kelemahan setiap fase pelaksanaannya diketahui dan segera diperbaiki untuk mencapai tujuan.

Pada gambar4 terlihat bahwa meskipun persyaratan input sumberdaya merupakan keharusan dalam proses implementasi kebijakan, tetapi hal itu tidak menjamin suatu kebijakan akan dilaksanakan dengan baik. Input sumberdaya dapat digunakan secara optimum jika dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan terjadi interaksi positif dan dinamis antara pengambil kebijakan, pelaksanaan kebijakan dan pengguna kebijakan (masyarakat) dalam suasana dan lingkungan yang kondusif.

Jika model interaktif implementasi kebijakan di atas disandingkan dengan model implementasi kebijakan yang lain, khususnya model proses politik dan administrasi dari Grindle, terlihat adanya kesamaan dan representasi elemen yang mencirikannya. Tujuan kebijakan, program aksi dan proyek tertentu yang dirancang dan dibiayai menurut Grindle menunjukkan urgensi fase pengambilan keputusan sebagai fase terpenting dalam model linier implementasi kebijakan. Sementara itu, enam elemen isi kebijakan ditambah dengan tiga elemen konteks

implementasi sebagai faktor yang mempengaruhi aktivitas implementasi menurut Grindle mencirikan adanya interaksi antara pengambil kebijakan, pelaksana kebijakan dan pengguna kebijakan dalam model interaktif. Begitu pula istilah model proses politik dan proses administrasi menurut Grindle, selain menunjukkan dominasi cirinya yang cenderung lebih dekat kepada ciri model interaktif implementasi kebijakan, juga menunjukkan kelebihan model tersebut dalam cara yang digunakan untuk mengukur keberhasilan implementasi kebijakan, beserta output dan outcomenya.

Selain model implementasi kebijakan di atas Van Meter dan Van Horn mengembangkan Model Proses Implementasi Kebijakan. (Tarigan, 2000: 20). Keduanya menegaskan pendirian bahwa perubahan, kontrol dan kepatuhan dalam bertindak merupakan konsep penting dalam prosedur implementasi. Keduanya mengembangkan tipologi kebijakan menurut: (i) jumlah perubahan yang akan dihasilkan, dan (ii) jangkauan atau ruang lingkup kesepakatan mengenai tujuan oleh berbagai pihak yang terlibat dalam proses implementasi.

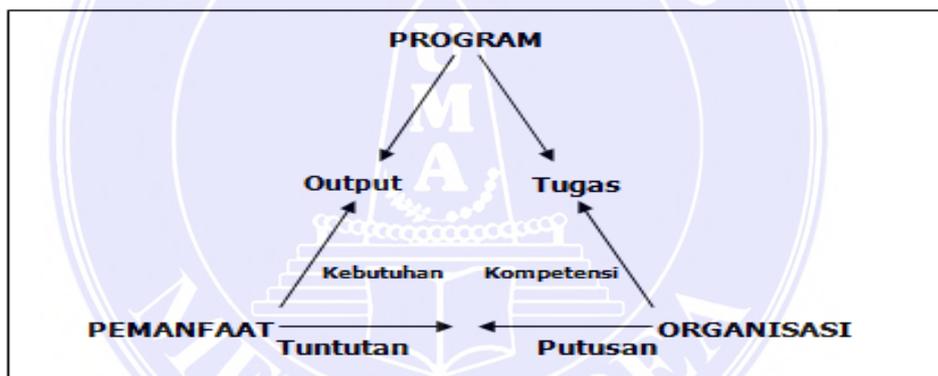
Tanpa mengurangi kredibilitas model proses implementasi kebijakan dari Van Meter dan Van Horn terlihat bahwa elemen yang menentukan keberhasilan penerapannya termasuk ke dalam elemen model proses politik dan administrasi menurut Grindle. Kata kunci yakni perubahan, kontrol dan kepatuhan termasuk dalam dimensi isi kebijakan dan konteks implementasi kebijakan. Demikian pula dengan tipologi kebijakan yang dibuat oleh keduanya termasuk dalam elemen isi kebijakan dan konteks implementasi menurut Grindle. Tipologi jumlah perubahan

yang dihasilkan termasuk dalam elemen isi kebijakan dan tipologi ruang lingkup kesepakatan termasuk dalam konteks implementasi.

Sejalan dengan pendapat di atas, Korten (baca dalam Tarigan, 2000: 19) membuat Model Kesesuaian implementasi kebijakan atau program dengan memakai pendekatan proses pembelajaran. Model ini berintikan kesesuaian antara tiga elemen yang ada dalam pelaksanaan program, yaitu program itu sendiri, pelaksanaan program dan kelompok sasaran program.

Gambar 5: Model Kesesuaian

(Dikutip dari David C. Korten (1988) dalam Tarigan, h. 19)



Korten menyatakan bahwa suatu program akan berhasil dilaksanakan jika terdapat kesesuaian dari tiga unsur implementasi program. Pertama, kesesuaian antara program dengan pemanfaat, yaitu kesesuaian antara apa yang ditawarkan oleh program dengan apa yang dibutuhkan oleh kelompok sasaran (pemanfaat). Kedua, kesesuaian antara program dengan organisasi pelaksana, yaitu kesesuaian antara tugas yang disyaratkan oleh program dengan kemampuan organisasi pelaksana. Ketiga, kesesuaian antara kelompok pemanfaat dengan organisasi

pelaksana, yaitu kesesuaian antara syarat yang diputuskan organisasi untuk dapat memperoleh output program dengan apa yang dapat dilakukan oleh kelompok sasaran program.

Berdasarkan pola yang dikembangkan Korten, dapat dipahami bahwa jika tidak terdapat kesesuaian antara tiga unsur implementasi kebijakan, kinerja program tidak akan berhasil sesuai dengan apa yang diharapkan. Jika output program tidak sesuai dengan kebutuhan kelompok sasaran jelas outputnya tidak dapat dimanfaatkan. Jika organisasi pelaksana program tidak memiliki kemampuan melaksanakan tugas yang disyaratkan oleh program maka organisasinya tidak dapat menyampaikan output program dengan tepat. Atau, jika syarat yang ditetapkan organisasi pelaksana program tidak dapat dipenuhi oleh kelompok sasaran maka kelompok sasaran tidak mendapatkan output program. Oleh karena itu, kesesuaian antara tiga unsur implementasi kebijakan mutlak diperlukan agar program berjalan sesuai dengan rencana yang telah dibuat.

Model kesesuaian implementasi kebijakan yang diperkenalkan oleh Korten memperkaya model implementasi kebijakan yang lain. Hal ini dapat dipahami dari kata kunci kesesuaian yang digunakan. Meskipun demikian, elemen yang disesuaikan satu sama lain – program, pemanfaat dan organisasi – juga sudah termasuk baik dalam dimensi isi kebijakan (program) dan dimensi konteks implementasi (organisasi) maupun dalam outcomes (pemanfaat) pada model proses politik dan administrasi dari Grindle.

2.4. Kriteria Pengukuran Implementasi Kebijakan

Menurut Grindle (1980: 10) dan Quade (1984: 310), untuk mengukur kinerja implementasi suatu kebijakan publik harus memperhatikan variabel kebijakan, organisasi dan lingkungan. Perhatian itu perlu diarahkan karena melalui pemilihan kebijakan yang tepat maka masyarakat dapat berpartisipasi memberikan kontribusi yang optimal untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Selanjutnya, ketika sudah ditemukan kebijakan yang terpilih diperlukan organisasi pelaksana, karena di dalam organisasi ada kewenangan dan berbagai sumber daya yang mendukung pelaksanaan kebijakan bagi pelayanan publik. Sedangkan lingkungan kebijakan tergantung pada sifatnya yang positif atau negatif. Jika lingkungan berpandangan positif terhadap suatu kebijakan akan menghasilkan dukungan positif sehingga lingkungan akan berpengaruh terhadap kesuksesan implementasi kebijakan. Sebaliknya, jika lingkungan berpandangan negatif maka akan terjadi benturan sikap, sehingga proses implementasi terancam akan gagal. Lebih daripada tiga aspek tersebut, kepatuhan kelompok sasaran kebijakan merupakan hasil langsung dari implementasi kebijakan yang menentukan efeknya terhadap masyarakat.

Kriteria pengukuran keberhasilan implementasi menurut Ripley dan Franklin (1986: 12) didasarkan pada tiga aspek, yaitu: (1) tingkat kepatuhan birokrasi terhadap birokrasi di atasnya atau tingkatan birokrasi sebagaimana diatur dalam undang-undang, (2) adanya kelancaran rutinitas dan tidak adanya masalah; serta (3) pelaksanaan dan dampak (manfaat) yang dikehendaki dari semua program yang ada terarah. Sedangkan menurut Goggin *et al.* (1990: 20-21, 31-40),

proses implementasi kebijakan sebagai upaya transfer informasi atau pesan dari institusi yang lebih tinggi ke institusi yang lebih rendah diukur keberhasilan kinerjanya berdasarkan variabel: (1) dorongan dan paksaan pada tingkat federal, (2) kapasitas pusat/negara, dan (3) dorongan dan paksaan pada tingkat pusat dan daerah.

Variabel dorongan dan paksaan pada tingkat pusat ditentukan oleh legitimasi dan kredibilitas, yaitu semakin sah kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat di mata daerah maka semakin besar kredibilitasnya, begitu pula sebaliknya. Untuk mengukur kekuatan isi dan pesan kebijakan dapat dilihat melalui: (i) besarnya dana yang dialokasikan, dengan asumsi bahwa semakin besar dana yang dialokasikan maka semakin serius kebijakan tersebut dilaksanakan dan (ii) bentuk kebijakan yang memuat antara lain, kejelasan kebijakan, konsistensi pelaksanaan, frekuensi pelaksanaan dan diterimanya pesan secara benar. Sementara itu, untuk mengetahui variabel kapasitas pusat atau kapasitas organisasi dapat dilihat melalui seberapa jauh organisasi pelaksana kebijakan mampu memanfaatkan wewenang yang dimiliki, bagaimana hubungannya dengan struktur birokrasi yang ada dan bagaimana mengkoordinasikan berbagai sumberdaya yang tersedia dalam organisasi dan dalam masyarakat.

Model kesesuaian implementasi kebijakan atau program dari Korten juga relevan digunakan (lihat kembali Gambar 3 dan penjelasannya) sebagai kriteria pengukuran implementasi kebijakan. Dengan kata lain, keefektifan kebijakan atau program menurut Korten tergantung pada tingkat kesesuaian antara program

dengan pemanfaat, kesesuaian program dengan organisasi pelaksana dan kesesuaian program kelompok pemanfaat dengan organisasi pelaksana.

Selain kriteria pengukuran implementasi kebijakan di atas, perlu pula dipahami adanya hubungan pengaruh antara implementasi kebijakan dengan faktor lain. Hal ini sesuai dengan pendapat Van Meter dan Van Horn (lihat Grindle, 1980: 6) bahwa terdapat variabel bebas yang saling berkaitan sekaligus menghubungkan antara kebijakan dengan prestasi kerja. Variabel yang dimaksud oleh keduanya meliputi: (i) ukuran dan tujuan kebijakan, (ii) sumber kebijakan, (iii) ciri atau sifat badan/instansi pelaksana, (iv) komunikasi antar organisasi terkait dan komunikasi kegiatan yang dilaksanakan, (v) sikap para pelaksana, dan (vi) lingkungan ekonomi, sosial dan politik.

Menurut Quade (1984: 310), dalam proses implementasi kebijakan yang ideal akan terjadi interaksi dan reaksi dari organisasi pengimplementasi, kelompok sasaran dan faktor lingkungan yang mengakibatkan munculnya tekanan dan diikuti dengan tindakan tawar-menawar atau transaksi. Dari transaksi tersebut diperoleh umpan balik yang oleh pengambil kebijakan dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam perumusan kebijakan selanjutnya. Quade memberikan gambaran bahwa terdapat empat variabel yang harus diteliti dalam analisis implementasi kebijakan publik, yaitu: (1) Kebijakan yang diimpikan, yaitu pola interaksi yang diimpikan agar orang yang menetapkan kebijakan berusaha untuk mewujudkan; (2) Kelompok target, yaitu subyek yang diharapkan dapat mengadopsi pola interaksi baru melalui kebijakan dan subyek yang harus berubah untuk memenuhi kebutuhannya; (3) Organisasi yang melaksanakan, yaitu

biasanya berupa unit birokrasi pemerintah yang bertanggungjawab mengimplementasikan kebijakan; dan (4) Faktor lingkungan, yaitu elemen dalam lingkungan yang mempengaruhi implementasi kebijakan.

Sebagai komparasi dapat dipahami pemikiran Mazmanian dan Sabatier yang mengembangkan “kerangka kerja analisis implementasi” (lihat Wahab, 1991: 117). Menurutnya, peran penting analisis implementasi kebijakan negara ialah mengidentifikasi variabel yang mempengaruhi pencapaian tujuan formal pada keseluruhan proses implementasi. Variabel yang dimaksud oleh Mazmanian dan Sabatier diklasifikasikan ke dalam tiga kategori umum, yaitu: (1) mudah atau sulitnya dikendalikan masalah yang digarap; (2) kemampuan kebijakan untuk mensistematisasi proses implementasinya; dan (3) pengaruh langsung variabel politik terhadap keseimbangan dukungan bagi tujuan yang termuat dalam kebijakan. Ketiga variabel ini disebut variabel bebas yang dibedakan dengan tahap implementasi yang harus dilalui sebagai variabel terikat.

Variabel mudah atau sulitnya suatu masalah dikendalikan mencakup: (i) kesukaran teknis, (ii) keragaman perilaku kelompok sasaran, (iii) persentase kelompok sasaran dibandingkan dengan jumlah penduduk, dan (iv) ruang lingkup perubahan perilaku yang diinginkan. Variabel kemampuan kebijakan untuk mensistematisasi proses implementasi mencakup: (i) kejelasan dan konsistensi tujuan, (ii) ketepatan alokasi sumber daya, (iii) keterpaduan hirarki dalam dan di antara lembaga pelaksana, (iv) aturan keputusan dari badan pelaksana, (v) rekrutmen pejabat pelaksana, dan (vi) akses formal pihak luar. Variabel di luar kebijakan yang mempengaruhi proses implementasi mencakup: (i) kondisi sosial

ekonomi dan teknologi, (ii) dukungan publik, (iii) sikap dan sumber daya yang dimiliki kelompok, (iv) dukungan dari pejabat atasan, dan (v) komitmen dan kemampuan kepemimpinan pejabat pelaksana (Keban, 2007: 16). Sedangkan variabel terikat yang ditunjukkan melalui tahapan dalam proses implementasi mencakup: (i) output kebijakan badan pelaksana, (ii) kesediaan kelompok sasaran mematuhi output kebijakan, (iii) dampak nyata output kebijakan, (iv) dampak output kebijakan sebagaimana yang dipersepsikan, dan (v) perbaikan.

2.5. Standar Operasional Prosedur (SOP)

2.5.1 Pengertian Standar Operasional Prosedur (SOP)

Setiap organisasi bagaimanapun bentuk dan apapun jenisnya, membutuhkan sebuah panduan untuk menjalankan tugas dan fungsi setiap elemen atau unit perusahaan. Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah sistem yang disusun untuk memudahkan, merapihkan dan menertibkan pekerjaan. Sistem ini berisi urutan proses melakukan pekerjaan dari awal sampai akhir. Sailendra, (2015:11) menyatakan “Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan panduan yang digunakan untuk memastikan kegiatan operasional organisasi atau perusahaan berjalan dengan lancar”. Menurut Hartatik (2014:35) Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah satu set instruksi tertulis yang digunakan untuk kegiatan rutin atau aktivitas yang berulang kali dilakukan oleh sebuah organisasi. Sedangkan Budihardjo (2014:7) menyatakan :“Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah suatu perangkat lunak pengatur, yang mengatur tahapan suatu proses kerja atau prosedur kerja tertentu.”

2.5.2 Jenis-Jenis Standar Operasional Prosedur (SOP)

Menurut Sailendra (2015:38) ada dua jenis SOP sebagaimana disebutkan dalam sebuah modul yang disusun oleh Biro Organisasi dan Tata Laksana berjudul Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri. Jenis yang pertama adalah SOP teknis dan yang kedua adalah SOP administratif. SOP teknis adalah standar prosedur yang sangat rinci dan bersifat teknis. Disebut sebagai SOP yang sangat rinci dikarenakan setiap prosedur diuraikan dengan sangat teliti sehingga tidak ada kemungkinan variasi lain. Pada umumnya, SOP teknis dicirikan dengan pelaksana prosedur (aktor) bersifat tunggal, yaitu satu orang atau satu kesatuan tim kerja. Selain itu, juga berisi mengenai cara melakukan pekerjaan atau langkah rinci pelaksanaan pekerjaan. SOP ini biasanya diterapkan dalam penyelenggaraan kegiatan administrasi, antara lain pada bidang pemeliharaan sarana dan prasarana, keuangan (auditing), kearsipan, korespondensi, dokumentasi, pelayanan kepada masyarakat, dan kepegawaian.

Jenis yang kedua adalah SOP administratif yang merupakan standar prosedur yang disusun untuk jenis pekerjaan yang bersifat administratif. Yakni, pekerjaan yang dilaksanakan oleh lebih dari satu orang atau pekerjaan yang melibatkan banyak orang dan bukan merupakan satu kesatuan yang tunggal (tim, panitia). SOP ini dapat diterapkan pada pekerjaan yang menyangkut urusan kesekretariatan (administrative) pada unit-unit pendukung (supporting units) dan urusan teknis (substansif) pada unit-unit teknis (operating units).

Adapun ciri-ciri dari SOP administratif yaitu :

- 1) Pelaksana prosedur (aktor) berjumlah banyak (lebih dari satu orang) dan bukan merupakan satu kesatuan yang tunggal.
- 2) Berisi tahapan pelaksanaan pekerjaan atau langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan yang bersifat makro ataupun mikro yang tidak menggambarkan cara melakukan pekerjaan.
- 3) Dalam penyelenggaraan pemerintahan, jenis SPO administratif melingkupi pekerjaan yang bersifat makro dan mikro.

SOP administratif makro menggambarkan pelaksanaan pekerjaan yang bersifat makro. Pelaksanaan tersebut melingkupi beberapa pekerjaan yang bersifat mikro dan berisi langkah-langkah yang lebih rinci. Sementara itu SOP administratif yang bersifat mikro merupakan bagian dari SOP administratif makro yang membentuk satu kesinambungan aktivitas. Pada makalah yang berjudul Kebijakan Standar Operasional Prosedur (SPO) Administrasi Pemerintahan yang disusun oleh Kementerian PAN RB tahun 2013 menyebutkan ada beberapa macam jenis SOP. Berikut uraiannya :

a. SOP Berdasarkan Sifat Kegiatan

- a) Standar Operasional Prosedur (SOP) Teknis. SOP rinci yang menggambarkan kegiatan yang dilakukan oleh satu pelaksana atau satu peran. SOP ini juga menggambarkan bagaimana cara melakukan pekerjaan. Contoh : 1) SOP Pengoperasian Komputer 2) SOP Pengujian Sampel di Laboratorium 3) SOP Pengagendaan Surat 4) SOP Pemberian Disposisi

- b) Standar Operasional Prosedur (SOP) Administratif yang menggambarkan langkah-langkah yang dilakukan oleh lebih dari satu pelaksana. SOP bisa bersifat makro atau mikro, dan tidak menggambarkan cara melakukan pekerjaan. Contoh : SOP Pemeliharaan Komputer Kantor 2) SOP Pelayanan Pengujian Sampel di Laboratorium 3) SOP Penanganan Surat Masuk 4) SOP Penyelenggaraan Bimbingan Teknis.
- b. SOP Menurut Cakupan dan Besaran Kegiatan
- a) Standar Operasional Prosedur (SOP) Makro adalah integrasi dari beberapa SOP (mikro) yang membentuk serangkaian kegiatan. SOP makro tidak menggambarkan kegiatan yang riil dilakukan oleh pelaksananya.
- b) Standar Operasional Prosedur (SOP) Mikro adalah SOP yang gambaran kegiatannya merupakan bagian dari kegiatan yang lebih besar (makro). SOP mikro dapat dikatakan sebagai subanak SOP makro.
- c. SOP Menurut Cakupan dan Kelengkapan Kegiatan
- a) Standar Operasional Prosedur (SOP) Final adalah merupakan SOP yang berdasarkan cakupannya telah menghasilkan produk utama yang paling akhir atau final.
- b) Standar Operasional Prosedur (SOP) Parsial adalah SOP yang berdasarkan cakupannya belum menghasilkan produk utama yang paling akhir atau final sehingga kegiatan ini masih memiliki rangkaian kegiatan lanjutan yang mencerminkan produk utama akhirnya.

d. SOP Menurut Cakupan dan Jenis Kegiatan

- a) Standar Operasional Prosedur (SOP) Generik, merupakan SOP yang berdasarkan sifat dan muatan kegiatannya memiliki kesamaan langkah, oleh karenanya SOP ini bisa diadopsi di unit kerja lain.
- b) Standar Operasional Prosedur (SOP) Spesifik, SOP yang berdasarkan sifat dan muatan kegiatannya memiliki kekhususan langkah. Kekhususan tersebut menyebabkan SOP ini tidak dapat diterapkan di tempat lain.

2.5.3 Tujuan dan Manfaat Standar Prosedur Operasional (SPO)

Pada dasarnya, tujuan utama dari penyusunan SOP adalah untuk mempermudah setiap proses kerja dan meminimalisir adanya kesalahan di dalam proses pengerjaannya. SOP dibuat untuk menjadikan setiap pekerjaan bisa bekerja dengan efektif dan efisien. Sedangkan manfaatnya SOP bisa mempengaruhi bertahan atau tidaknya sebuah perusahaan. Menurut Sailendra (2015:170), berikut tujuan dan manfaat adanya SOP bagi perusahaan.

Tujuan :

- a. Menjaga konsistensi kerja setiap petugas, pegawai, tim dan semua unit kerja.
- b. Memperjelas alur tugas, wewenang serta tanggung jawab setiap unit kerja.
- c. Memudahkan proses pemberian tugas serta tanggung jawab kepada pegawai yang menjalankannya.
- d. Memudahkan proses pengontrolan setiap proses kerja.
- e. Memudahkan proses pemahaman staf secara sistematis dan general.

- f. Memudahkan dan mengetahui terjadinya kegagalan, ketidakefisiensian proses kerja, serta kemungkinan-kemungkinan terjadinya penyalahgunaan kewenangan pegawai.
- g. Menghindari kesalahan-kesalahan proses kerja.
- h. Menghindari kesalahan, keraguan, duplikasi dan inefisiensi.
- i. Melindungi organisasi atau unit kerja dari berbagai bentuk kesalahan administrasi.
- j. Memberikan keterangan tentang dokumen-dokumen yang dibutuhkan dalam suatu proses kerja, dan
- k. Menghemat waktu dalam program training, karena Standar Prosedur Operasional (SPO) tersusun secara sistematis.

Manfaat :

- a. Menjaga konsistensi dalam menjalankan suatu prosedur kerja.
- b. Menjadi salah satu alat training dan juga alat ukur kinerja karyawan.
- c. Mengetahui peran dan posisi masing-masing di internal perusahaan.
- d. Meminimalisir kesalahan dalam melakukan pekerjaan.
- e. Sarana mengendalikan dan mengantisipasi apabila terdapat suatu perubahan sistem.
- f. Membantu dalam melakukan evaluasi terhadap setiap proses operasional perusahaan.
- g. Memberikan efisiensi waktu, karena semua proses kerja sudah terstruktur dalam sebuah dokumen tertulis.
- h. Sarana untuk mengomunikasikan pelaksanaan suatu pekerjaan.

- i. Sebagai suatu acuan dalam melakukan penilaian terhadap proses layanan.
- j. Memudahkan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sebagai konsumen dilihat dari sisi kesederhanaan pelayanan.
- k. Pegawai menjadi lebih mandiri dan tidak tergantung pada intervensi manajemen.
- l. Mengurangi tingkat kesalahan dan kelalaian yang mungkin dilakukan pegawai dalam melaksanakan tugas.
- m. Menjadi alat komunikasi antara pelaksana dan pengawas dan menjadikan pekerjaan diselesaikan secara konsisten
- n. Para karyawan akan lebih percaya diri dalam bekerja dan tahu apa yang harus dikerjakan.
- o. Karyawan akan memberikan pelayanan dengan sungguh-sungguh, terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku.
- p. Dapat digunakan sebagai daftar yang digunakan secara berkala oleh pengawas ketika diadakan audit.
- q. Mengurangi beban kerja dan dapat meningkatkan comparability, credibility dan defensibility.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan SOP dalam setiap unit kerja di organisasi memiliki peran strategis yang sangat unggul. Ini karena akan menyebabkan peningkatan efisiensi pada setiap proses kerja dalam setiap unit kerja perusahaan.

2.5.4 Tahap-Tahap Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) .

Menurut Sailendra (2015:49) sebelum menyusun SOP ada beberapa hal yang perlu diketahui, termasuk prinsip-prinsip dalam penyusunan SOP itu sendiri. Adapun prinsip-prinsip itu antara lain : Ditulis dengan jelas, sederhana, sistematis dan tidak berbelit-belit. Menurut Sailendra (2015:57-58) dalam buku Pedoman Pembuatan Standard Operating Procedures (SOP), dijelaskan beberapa tahapan teknis penyusunan SOP. Berikut uraiannya :

a) Tahap Persiapan

Tahap persiapan dilakukan untuk memahami kebutuhan penyusunan atau pengembangan Standar Operasional Prosedur (SOP), serta menyusun alternatif tindakan yang harus dilakukan oleh unit kerja. Adapun langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam tahap ini adalah :

- Mengetahui kebutuhan,
- Mengevaluasi dan menilai kebutuhan
- Menetapkan kebutuhan, dan
- Menetapkan alternatif tindakan
- Hasil yang didapatkan dari tahapan ini adalah keputusan mengenai alternatif tindakan yang akan dilakukan.

b) Tahap Pembentukan Organisasi Tim

Tujuan dilakukannya tahapan ini adalah untuk menetapkan orang atau tim dari unit kerja yang bertanggung jawab untuk melaksanakan alternatif tindakan yang telah dibuat dalam tahap persiapan. Hasil yang didapatkan dari tahap ini

adalah terbentuknya pedoman pembagian tugas dan kontrol pekerjaan. Adapun yang harus dilakukan dalam tahapan ini adalah :

- Menetapkan orang atau tim yang bertugas sebagai penanggung jawab pelaksana. Orang-orang ini bisa diambil dari unit kerja.
- Menyusun pembagian tugas pelaksanaan.
- Menetapkan orang yang diberi tanggung jawab atas pelaksanaan secara garis besar.
- Menetapkan mekanisme kontrol pekerjaan, dan
- Membuat pedoman pembagian pekerjaan dan kontrol pekerjaan.

c) Tahap Perencanaan

Tahapan ini bertujuan menyusun serta menetapkan strategi, metodologi, rencana dan program kerja yang akan digunakan oleh tim pelaksana penyusunan. Produk dari tahap ini adalah pedoman perencanaan dan program kerja rinci. Langkah-langkah yang bisa dilakukan yaitu :

- Menyusun strategi dan metodologi kerja.
- Menyusun perencanaan kerja c. Menyusun program-program kerja rinci.
- Menyusun pedoman perencanaan dan program kerja rinci.

d) Tahap Penyusunan

Inilah tahap inti dari penyusunan SPO. Pada tahap ini akan dilakukan penyusunan SPO sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Adapun produk dari tahapan ini adalah draf pedoman SPO. Adapun beberapa langkah yang perlu dilakukan dalam tahapan ini adalah :

- Mengumpulkan informasi terkait dengan metode pendekatan pengumpulan yaitu dengan metode pendekatan sistem atau risiko kegiatan.
- Mengumpulkan informasi pelengkap, yaitu alur otorisasi, kebijakan, pihak yang terlibat, formulir, kaitan dengan prosedur lain, dan kode prosedur.
- Menetapkan metode dan teknik penulisan SPO yang dipilih.
- Melaksanakan penulisan SPO.
- Membuat draf pedoman SPO. Mengingat begitu pentingnya SPO dalam keberlangsungan perusahaan, maka pembuatan SPO pun tak bisa dilakukan dengan asal (sesukanya).

2.1.5 Hambatan dalam Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP)

Dalam suatu perusahaan atau organisasi apa pun, hampir pasti akan selalu timbul hambatan-hambatan atau friksi dalam pengaplikasian suatu perangkat lunak pengatur, termasuk juga upaya-upaya pengaplikasian SOP. Sebagai landasan dalam penyusunan SOP, beberapa hambatan yang dimaksud perlu dikenal oleh siapa pun yang ingin menyusun dokumen SOP yang akan dipergunakan di dalam jajaran perusahaan atau organisasinya. Langkah mengenal hambatan-hambatan ini penting dan sangat direkomendasikan agar sejauh mungkin dapat disiapkan antisipasinya. Menurut Budihardjo (2014:11-12) ada tiga hambatan dalam penyusunan SOP yakni :

a) Hambatan Individu

Hambatan Individu atau perseorangan, merupakan hambatan yang paling dominan. Beberapa alasan yang muncul, salah satunya adalah tingkat

pendidikan yang kurang memadai menyebabkan seseorang kurang memiliki kemampuan ataupun kompetensi dalam mengaplikasikan SOP. Dalam beberapa kasus ada juga yang dengan mengaplikasikan SPO justru merasa terganggu kepentingan pribadinya.

b) Hambatan Organisasi

Hambatan organisasi timbul karena struktur organisasi yang terlalu kompleks. Dengan begitu, upaya sinkronisasi antara SOP yang berlaku pada unit kerja yang satu dan unit kerja yang lain seringkali terjadi friksi kepentingan antar unit kerja. Tentunya friksi atau bahkan konflik ini memakan waktu yang tidak sedikit. Belum lagi upaya sinkronisasi antara unit kerja dalam satu departemen dan unit kerja lintas departemen. Namun bagaimanapun, hambatan sekecil apapun tetap perlu diperhitungkan dalam penyusunan SOP.

c) Hambatan Manajerial

Hambatan manajerial disebabkan oleh adanya perbedaan pandangan dari beberapa anggota manajemen dalam penyusunan serta penerapan SOP dalam unit kerja dari masing-masing departemen. Perusahaan atau organisasi kecil, umumnya tidak mengalami hambatan manajerial yang terlalu signifikan. Sebaliknya, organisasi besar tentu memiliki peluang hambatan yang lebih besar.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Sekretariat Daerah Kota Medan, yang beralamat di Jln. Jl. Kapten Maulana Lubis No. 2, Kota Medan, Sumatera Utara. Penelitian lapangan dilaksanakan selama 2 (dua) bulan yaitu Maret s/d April 2018.

3.2. Bentuk Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yaitu prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan subjek/objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta yang tampak.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi sasaran pada penelitian ini adalah seluruh komponen yang terlibat dalam Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintah (SOP AP), yang berjumlah 299 orang. Populasi sasaran pada penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Medan. Jumlah pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Medan sebanyak 299 orang. Sampel diambil sebanyak 25 % dari total populasi yaitu 75 orang. Teknik pengambilan sampel adalah

proporsional random sampling. Adapun perincian sampel penelitian adalah sebagai berikut :

No	Keterangan	Populasi	Sampel (25%)
1	Pejabat Struktural	55	14
2	Staf Operasional	244	61
	Jumlah	299	75

3.4.Variabel Penelitian

1. Implementasi kebijakan adalah Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (SOP AP) menurut tatacara, aturan maupun ketentuan yang berlaku.

Meliputi aspek-aspek:

- a. Aspek kesesuaian pelaksanaan dengan aturan :
- b. Aspek kesesuaian pelaksanaan dengan tatacara :
- c. Aspek kesesuaian pelaksanaan dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku:

2. Faktor-faktor yang menyebabkan kesenjangan dalam Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintah (SOP AP), meliputi :

a. Komunikasi

Komunikasi adalah penyampaian informasi baik langsung maupun tidak langsung mencakup unsur komunikator, pesan, sasaran, media atau saluran dan efek, yang meliputi aspek-aspek :

1. Aspek *transmisi* :

- a). Kesesuaian antara pemahaman pelaksana dengan perintah kebijakan.
- b). Petunjuk-petunjuk pelaksanaan yang jelas dan tepat sebagai tindak lanjut dari keputusan-keputusan dan perintah-perintah untuk melaksanakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (SOP AP).
- c). Pengetahuan pelaksana atas pelaksanaan kebijakan yang benar.

2. Aspek konsistensi :

- a). Kesesuaian antara perintah-perintah dalam implementasi kebijakan dengan petunjuk-petunjuk pelaksanaan.
- b). Konsensus dalam pencapaian tujuan kebijakan.

3. Aspek kejelasan :

- a) Kejelasan dari instruksi-instruksi tentang Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Pemerintah Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (SOP AP) Pedoman Dan Tata Cara Izin Prinsip Penanaman Modal.

b) Kejelasan dalam penyampaian informasi tentang kebijakan.

b. Sumber Daya

Sumber Daya adalah kemampuan untuk berbuat sesuatu yang dapat berupa benda atau keadaan yang mendukung pelaksanaan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Pemerintah Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintah (SOP AP), meliputi aspek-aspek :

1. Staf : Kemampuan yang dimiliki staf yang dapat menunjang pada pelaksanaan tugas.
2. Informasi : Informasi yang berguna untuk menterjemahkan kebijakan ke dalam pelayanan-pelayanan publik.
3. Wewenang : Kewenangan dalam memberikan sanksi dalam pelanggaran
4. Fasilitas : Fasilitas yang diperlukan guna mendukung pelaksanaan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (SOP AP).

c. Disposisi/Kecenderungan-kecenderungan

Disposisi adalah watak dan karakteristik atau sikap yang dimiliki oleh implementor seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik maka ia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sifat atau perspektif yang berbeda dengan

pembuat kebijakan maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.

d. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standar atau Standar Operasional Prosedur (SOP). SOP menjadi pedoman bagi setiap implementor dalam bertindak. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan red tape, yakni prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks. Ini pada gilirannya menyebabkan aktivitas organisasi tidak fleksibel.

3.5. Teknik Pengambilan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi *data primer* dan *data sekunder*. *Data primer*, yaitu data yang langsung diperoleh dari lapangan, yang diperoleh melalui :

- a. *Kuesioner*, dimaksudkan untuk mendapatkan informasi dan data yang relevan dari responden melalui daftar pertanyaan tertutup dan terbuka yang diajukan. Dengan menyajikan beberapa alternatif jawaban yang sudah ditentukan.
- b. *Wawancara*, yaitu mendapatkan data dengan cara tanya jawab dan berhadapan langsung dengan *key informan* (informan kunci) secara mendalam yang dianggap mengerti permasalahan yang diteliti.

c. *Observasi*, yaitu melakukan pengamatan langsung terhadap objek penelitian.

Sedangkan *data sekunder*, dilakukan dengan teknik dokumentasi, yaitu data yang diperoleh telah diolah baik dalam bentuk angka maupun berupa uraian sesuatu hal yang berhubungan dengan penelitian ini dan dapat dijadikan bahan informasi yang diperoleh dari instansi yang terkait dalam implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (SOP AP).

3.6. Teknik Analisa Data

Dalam penelitian ini dilakukan teknik analisa data yaitu metode deskriptif, yaitu suatu metode dimana data yang diperoleh disusun kemudian diinterpretasikan sehingga memberikan keterangan terhadap permasalahan yang diteliti dengan menggunakan tabel tunggal. Untuk menganalisa data-data yang telah diperoleh dari hasil penelitian di lapangan khususnya dari penyebaran angket akan digunakan analisa tabel tunggal atau yang disebut analisa tabel frekwensi. Analisa tabel tunggal (frekwensi) ini dimaksudkan untuk memperinci data-data sekaligus menyajikan presentase dari masing-masing jawaban responden, sehingga akan dapat diketahui data yang paling dominan, atau yang paling besar persentasenya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab, Solichin, 1997, *Analisis Kebijakan Dari Formulasi ke Implementasi kebijakan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Atmoko, Tjipto. 2016. “Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah”. *Jurnal Governance : Sinergi Masyarakat, Swasta dan Pemerintah Yang Berkeadilan*. Vol.2, No.2, Hal.56- 59.
- Baedhowi. 2004. *Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah Bidang Pendidikan: Studi Kasus di Kabupaten Kendal dan Kota Surakarta*, Disertasi Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Indonesia, Jakarta.
- Brinkerhoff, Derick W– Benjamin L. Crosby, 2002, *Managing Policy Reform*, Kumarian Press, USA.
- Dunn, William N., 2003, Penerjemah Samodra Wibawa dkk., *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Gadjah Mada University Press.
- Danim, Sudarwan, 2002, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, Pustaka Setia, Bandung.
- Edwards III, George C., 1980, *Implementing Public Policy*, Congressional Quarterly Inc., United States of America.
- Edward III, George C (edited), 1984, *Public Policy Implementing*, Jai Press Inc, London-England.
- Fisher, B. Aubrey, 1986, *Teori-Teori Komunikasi : Perspektif Mekanistik, Psikologis, Interaksional, dan Pragmatis*, Remadja karya CV., Bandung.
- Goggin, Malcolm L *et al.* 1990. *Implementation, Theory and Practice: Toward a Third Generation*, Scott, Foresmann and Company, USA.

Grindle, Merilee S. 1980. *Politics and Policy Implementation in The Third World*,
Princeton University Press, New Jersey.

Islamy, M.Irfan, 2000, *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Bumi
Aksara, Jakarta.

Jogiyanto HM., 2001, *Analisis dan Disain*, Andi, Yogyakarta.

Jalaluddin, A. Sayuti. 2012. “*Pentingnya Standar Operasional Prosedur Kerja
Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Dalam Perusahaan*”. Jurnal
Ilmiah, Vol.IV, No.3.

Judisseno, Rimsy K., 1999, *Pajak dan Strategi Bisnis : Suatu Tinjauan tentang
Kepastian Hukum dan Penerapan Akuntansi di Indonesia*, Gramedia,
Jakarta.

Keban, Yeremias T. 2007. *Pembangunan Birokrasi di Indonesia: Agenda
Kenegaraan yang Terabaikan*, Pidato Pengukuran Guru Besar pada
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada,
Yogyakarta.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik
Indonesia Tahun 2012. *Pedoman Penyusunan Standar Operasional
Prosedur Administrasi Pemerintah*.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara. 2012. *Peraturan Menteri
Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/35/M.PAN/06/2012
tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP)
Administrasi Pemerintahan*. Jakarta.

- Korten, David C dan Syahrir. 1980. *Pembangunan Berdimensi Kerakyatan*, Yayasan Obor Indonesia, Jakarta.
- Miles, Matthew B. & A. Michael Huberman, 1984, *Qualitative Data Analysis*, Sage publication Inc, USA.
- Mazmanian, Daniel A and Paul A. Sabatier. 1983. *Implementation and Public Policy*, Scott Foresman and Company, USA.
- Moleong, Lexy J., 1995, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nakamura, Robert T and Frank Smallwood. 1980. *The Politics of Policy Implementation*, St. Martin Press, New York.
- Oxford, 1995, *Advanced Learner's Dictionary*, Oxford University Press
- Simanjuntak, Payaman J., 1985, *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Prawiro, Ruslan H., 1980, *Ekonomi Sumber Daya*, Alumni, Bandung
- Quade, E.S. 1984. *Analysis For Public Decisions*, Elsevier Science Publishers, New York.
- Ripley, Rendal B. and Grace A. Franklin. 1986. *Policy Implementation and Bureaucracy*, second edition, the Dorsey Press, Chicago-Illionis.
- Rachmadi, F., 1996, *Public Relations Dalam Teori dan Praktek*, PT. Gramedia, Jakarta.
- Sabatier, Paul. 1986. "Top down and Bottom up Approaches to Implementation Research" *Journal of Public Policy* 6, (Jan), h. 21-48.

- Sedarmayanti (editor). 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik)*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sugiyono, 2003, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Edisi Revisi. Bandung : Alfabeta
- Tarigan1, Antonius. 2000. *Implementasi Kebijakan Jaring Pengaman Sosial: Studi Kasus Program Pengembangan Kecamatan di Kabupaten Dati II Lebak, Jawa Barat*, Tesis Masigter Administrasi Publik UGM Yogyakarta.
- Van Meter, Donald S., and Carl E Van Horn, 1975, *Administration & Society : The Policy Implementation Process A Conceptual Framework*, Sage Publications Inc., Ohio.
- Usman, Husaini dan Purnomo Setiady A. 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta : Bumi Aksara
- Wahab, Solichin A. 1991. *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan*, Bumi Aksara Jakarta.
- Winarno, Budi. 2002. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*, Media Pressindo Yogyakarta.
- Winardi, 1983, *Pengantar Ekonomi Pembangunan*, Tarsito, Bandung.
- Wibawa, Samudra, 1994, *Evaluasi Kebijakan Publik*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Steers, Richard M. 1986. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta : Erlangga.

- Atmoko, Tjipto. 2006. Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. *Jurnal Governance : Sinergi Masyarakat, Swasta dan Pemerintah Yang Berkeadilan*. Vol.2, No.2, Hal.56- 59.
- Harsono, Djati. 2004. Implementasi Kebijakan Sistem Informasi dan Manajemen Pertahanan Nasional (Simtanas) Di Kantor Pertahanan Kabupaten Jepara. Tesis tidak Diterbitkan (Online), (eprints.undip.ac.id/25116/1/djati_harsono.pdf; diakses tanggal 16 Februari 2018).
- Jalaluddin, A. Sayuti. 2016. “Pentingnya Standar Operasional Prosedur Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Dalam Perusahaan”. *Jurnal Ilmiah*, Vol.IV, No.3.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara. 2012. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/35/M.PAN/06/2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Administrasi Pemerintahan. Jakarta.
- Merdekawati, Lionisia Handoko. 2012. Penyusunan Standar Operasional Prosedur Pada Operasional Toko di Supermarket UFO (United Fashion Outlet) Surabaya.
- Sedarmayanti (editor). 2009. Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik). Bandung: PT. Refika Aditama.
- Steers, Richard M. 1986. Efektivitas Organisasi. Jakarta : Erlangga.

Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D. Edisi Revisi.

Bandung : Alfabeta Usman, Husaini dan Purnomo Setiady A. 2009.

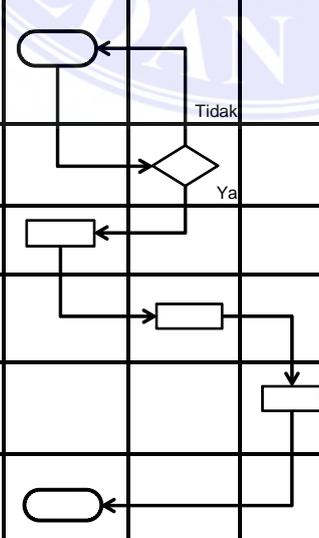
Metode Penelitian Sosial. Jakarta : Bumi Aksara



LAMPIRAN

Kenaikan Gaji Berkala PNS / KGB PNS

 <p>PEMERINTAH KOTA MEDAN BAGIAN ORGANISASI DAN TATALAKSANA SEKRETARIAT DAERAH KOTA MEDAN</p>	Nomor SOP	060/ / Bag. Orta/ X / 2017	
	Tanggal Pembuatan	10-Okt-17	
	Tanggal Revisi		
	Tanggal Efektif		
	Disahkan oleh	Kabag Organisasi dan Tatalaksana Setda Kota Medan	
	Nama SOP	Kenaikan Gaji Berkala PNS / KGB PNS	
DASAR HUKUM			
1 Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara 2 Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil 3 Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 2012 Tentang Kenaikan Gaji Berkala 4 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 21 Tahun 2010 tentang Ketentuan Pelaksanaan PP Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin PNS		KUALIFIKASI PELAKSANA	
		1 Mengetahui Peraturan tentang Kepegawaian 2 Memiliki pengetahuan tata cara penegakkan Disiplin PNS 3 Memiliki kemampuan pengolahan data sederhana 4 Memiliki kemampuan pengoperasian komputer	
KETERKAITAN			
1 SOP Pengelolaan Surat Keluar		PERALATAN/PERLENGKAPAN	
		1 Komputer 3 ATK 2 Printer 4 Pedoman Peraturan tentang Kenaikan Gaji	
PERINGATAN			
1 Apabila Jika SOP tidak dilaksanakan tepat waktu, maka Kenaikan Gaji Berkala tidak akan berjalan lancar, Pengajuan SPP-TU tidak dapat berjalan dengan baik		PENCATATAN DAN PENDATAAN	
		1 Pencatatan dan pendataan PNS yang berhak dan memenuhi persyaratan untuk kenaikan gaji berkala	

No	Aktivitas	Pelaksana			Mutu Baku		
		Staf Sub Bag Tatalaksana dan Pelayanan Publik	Kasubbag Tatalaksana dan Pelayanan Publik	Kepala Bagian	Persyaratan / Kelengkapan	Waktu	Output
1	2	3	4	5	7	8	9
1	Menerima, mengumpulkan dan mengagendakan berkas pegawai yang akan naik Gaji Berkala		Tidak		Berkas kenaikan gaji berkala pegawai terdiri dari : 1. SK Pangkat Terakhir 2. SK Kenaikan Gaji berkala terakhir 3. SKP tahun terakhir 4. SK Kenaikan Gaji berkala Terakhir	30 menit	Berkas kenaikan gaji berkala pegawai yang telah diagendakan
2	Memverifikasi kelengkapan berkas Pegawai untuk dibuatkan surat permohonannya.		Ya		Berkas kenaikan gaji berkala pegawai yang telah diagendakan	30 menit	Berkas kenaikan gaji berkala pegawai yang telah diverifikasi
3	Membuat draft surat permohonan usulan kenaikan gaji berkala				Berkas kenaikan gaji berkala pegawai yang telah diverifikasi	30 menit	Lembar draft surat permohonan usulan kenaikan gaji berkala dan berkas kenaikan gaji berkala
4	Memaraf surat permohonan usul kenaikan gaji berkala				Lembar draft surat permohonan usulan kenaikan gaji berkala dan berkas kenaikan gaji berkala	15 menit	Lembar draft surat permohonan usulan kenaikan gaji berkala dan berkas kenaikan gaji berkala yang sudah diparaf.
5	Menandatangani surat permohonan usulan kenaikan gaji berkala				Lembar draft surat permohonan usulan kenaikan gaji berkala dan berkas kenaikan gaji berkala yang sudah diparaf.	15 menit	Lembar draft surat permohonan usulan kenaikan gaji berkala dan berkas kenaikan gaji berkala yang sudah ditandatangani
6	Mengagendakan dan mengirimkan permohonan dan berkas kenaikan gaji berkala pegawai ke BKD				Lembar draft surat permohonan usulan kenaikan gaji berkala dan berkas kenaikan gaji berkala yang sudah ditandatangani.	10 menit	Permohonan dan berkas usulan kenaikan gaji berkala diagendakan dan dikirim ke BKD
TOTAL						2 Jam 10 Menit	



PEMERINTAH KOTA MEDAN
BAGIAN ORGANISASI DAN TATALAKSANA
SEKRETARIAT DAERAH KOTA MEDAN

Nomor SOP	060 / /Bag. Ota / x / 2017
Tanggal Pembuatan	10-Okt-17
Tanggal Revisi	-
Tanggal Efektif	-
Disahkan oleh	Kabag Organisasi dan Tataaksana Setda Kota Medan
Nama SOP	Pengajuan Permintaan Pembayaran Tambahan Penghasilan (TPP)

DASAR HUKUM	KUALIFIKASI PELAKSANA						
<ol style="list-style-type: none"> Undang-Undang No.17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara PP No 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Permendagri No. 21 Tahun 2011 Tentang Perubahan Ke 2 atas Permendagri No. 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah Peraturan Daerah Kota Medan No. 4 Tahun 2017 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kota Medan Tahun Anggaran 2017 Peraturan Walikota Medan No. 44 Tahun 2017 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Medan Keputusan Walikota Medan No. 840/ 59 5.K/VI/2017 tentang Besaran Tambahan Penghasilan Berdasarkan Disiplin Kerja, Beban Kerja, Prestasi Kerja dan Pertimbangan Onjektif lainnya. 	<ol style="list-style-type: none"> Memiliki pengetahuan tentang peraturan pengelolaan keuangan dan administrasi perkantoran Bisa mengoperasikan komputer Memiliki pengalaman kerja di bidang keuangan 						
KETERKAITAN	PERALATAN/PERLENGKAPAN						
<ol style="list-style-type: none"> SOP Surat Masuk SOP Surat Keluar SOP Pengajuan Permintaan Pembayaran TPP Sekretariat 	<table> <tr> <td>1 Rekap Absensi</td> <td>4 ATK</td> </tr> <tr> <td>2 Data SKP</td> <td>5 Komputer</td> </tr> <tr> <td>3 Peraturan Petunjuk Teknis Pengajuan TPP</td> <td>6 Printer</td> </tr> </table>	1 Rekap Absensi	4 ATK	2 Data SKP	5 Komputer	3 Peraturan Petunjuk Teknis Pengajuan TPP	6 Printer
1 Rekap Absensi	4 ATK						
2 Data SKP	5 Komputer						
3 Peraturan Petunjuk Teknis Pengajuan TPP	6 Printer						
PERINGATAN	PENCATATAN DAN PENDATAAN						
<ol style="list-style-type: none"> Jika SOP tidak dilaksanakan dengan baik maka pembayaran TPP akan mengalami keterlambatan 	<ol style="list-style-type: none"> Pencatatan jumlah & potongan keterlambatan 						

Aktivitas	Pelaksana			Mutu Baku			Ket
	Bendahara Pengeluaran Pembantu	Kasubbag Tata laksana dan Pelayanan	Kabag	Persyaratan / Kelengkapan	Waktu	Output	
Menerima Rekap Absensi PNS dari BKD dan membuat amprah TPP				Rekap Absensi PNS dan Data SKP	1 jam	Berkas Amprah TPP	
Memeriksa berkas pengajuan TPP				Berkas Amprah TPP	15 menit	Berkas amprah TPP yang telah diperiksa	
Membuat Nota Dinas Permintaan Dana TPP ke Bendahara Sekretariat Kota Medan				Berkas amprah TPP yang telah diperiksa	15 menit	Berkas Pengajuan TPP	
Memaraf Nota Dinas Permintaan Dana TPP ke Bendahara Sekretariat Kota Medan				Berkas Pengajuan TPP	5 menit	Berkas Pengajuan TPP yang sudah diparaf	
Menandatangani Nota Dinas Permintaan Dana TPP ke Bendahara Sekretariat Kota Medan				Berkas Pengajuan TPP yang sudah diparaf	5 menit	Berkas pengajuan TPP yang sudah ditandatangani	
				Total	1 jam 40 menit		

 PEMERINTAH KOTA MEDAN BAGIAN ORGANISASI DAN TATALAKSANA SETDA KOTA MEDAN	Nomor SOP	065/ ... / Bag. Orga/ XI/ 2017
	Tgl Pembuatan	10 Oktober 2017
	Tgl Revisi	
	Tgl Pengesahan	
	Disahkan oleh	KABAG ORGANISASI DAN TATALAKSANA SETDA KOTA MEDAN
	Nama SOP	SK Pejabat Pengadaan Barang Jasa (PPBJ)
Dasar Hukum	Kualifikasi Pelaksana	
<ol style="list-style-type: none"> 1. PP No 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. 2. Peraturan Pemerintah No. 6 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara / Daerah 3. Peraturan Presiden Nomor 70 Tahun 2012 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah 4. Permendagri No. 21 Tahun 2011 Tentang Perubahan ke 2 atas Permendagri No. 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah 5. Peraturan Daerah Kota Medan Nomor 4 Tahun 2017 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2017 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengetahui tentang Peraturan Pengelolaan Barang dan Jasa 2. Menguasai Komputer 	
Ketertarikan	Peralatan/Perlengkapan	
<ol style="list-style-type: none"> 1. SOP Penunjukan Langsung (PL) 2. SOP Pengajuan LS 3. SOP Pengajuan GU 4. SOP Pengajuan TU 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komputer/Laptop 2. Alat Komunikasi 3. Printer 4. ATK 	
Peringatan	Pencatatan dan Pendaftaran	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apabila Pejabat Pengadaan Barang Jasa (PPBJ) maka pelaksanaan kegiatan pengadaan barang tidak akan berjalan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perjanjian Kerja sama Pengadaan Barang Jasa 	

No.	Uraian Kegiatan	PELAKSANA			Mutu Baku		Keterangan
		Staf Tatalaksana dan Pelayanan Publik	Kasubbag Tatalaksana dan Pelayanan Publik	Kabag	Kelengkapan	Waktu	
1	Membuat draft Nota Dinas dan SK pengajuan nama Pejabat Pengadaan Barang Jasa (PPBJ)				Disposisi KPA	30 menit	Draft Nota Dinas dan SK Pengajuan Nama Pejabat Pengadaan Barang Jasa (PPBJ)
2	Memeriksa dan memaraf draft Nota Dinas dan SK Pengajuan Nama Pejabat Pengadaan Barang Jasa (PPBJ)				Draft Nota Dinas dan SK Pengajuan Nama Pejabat Pengadaan Barang Jasa (PPBJ)	10 menit	Draft Nota Dinas dan SK Pengajuan Nama Pejabat Pengadaan Barang Jasa (PPBJ) yang telah di paraf
3	Menandatangani draft Nota Dinas dan SK Pengajuan Nama Pejabat Pengadaan Barang Jasa (PPBJ)				Draft Nota Dinas dan SK Pengajuan Nama Pejabat Pengadaan Barang Jasa (PPBJ) yang telah di paraf	10 menit	Nota Dinas dan SK Pengajuan Nama Pejabat Pengadaan Barang Jasa (PPBJ) yang telah di tandatangani
6	Mengagendakan dan mendokumentasikan Nota Dinas dan SK Pengajuan Nama Pejabat Pengadaan Barang Jasa (PPBJ) yang telah di tandatangani				Nota Dinas dan SK Pengajuan Nama Pejabat Pengadaan Barang Jasa (PPBJ) yang telah di tandatangani	10 menit	Nota Dinas dan SK Pengajuan Nama Pejabat Pengadaan Barang Jasa (PPBJ) yang telah di agendakan
TOTAL WAKTU						1 Jam	

 PEMERINTAH KOTA MEDAN BAGIAN ORGANISASI DAN TATALAKSANA SETDA KOTA MEDAN	Nomor SOP	065/ ___ / Bag. Orga/ XI 2017
	Tgl Pembuatan	10 Oktober 2017
	Tgl Revisi	
	Tgl Pengesahan	
	Disahkan oleh	KABAG ORGANISASI DAN TATALAKSANA SETDA KOTA MEDAN
	Nama SOP	SK PENERIMA HASIL PEKERJAAN
Dasar Hukum		
1. PP No 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah 2. Peraturan Pemerintah No. 6 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara / Daerah 3. Peraturan Presiden Nomor 70 Tahun 2012 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 Tentang Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah 4. Permendagri No. 21 Tahun 2011 Tentang Perubahan ke 2 atas Permendagri No. 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah 5. Peraturan Daerah Kota Medan Nomor 4 Tahun 2017 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2017	Kualifikasi Pelaksana	
	1. Mengetahui tentang Peraturan Pengadaan Barang dan Jasa 2. Menguasai Komputer	
Keterkaitan		
1. SOP Penunjukan Langsung (PL) 2. SOP Pengajuan LS 3. SOP Pengajuan GU 4. SOP Pengajuan TU	Peralatan/Perlengkapan	
	1. Komputer/Laptop 2. Alat Komunikasi 3. Printer 4. ATK	
Peringatan		
1. Apabila Pejabat Penerima Hasil Pengerjaan tidak diangkat melalui Surat Keputusan maka segala kegiatan pengadaan barang/jasa tidak dapat dilaksanakan.	1. Membuat Berita Acara Pemeriksaan	

No.	Uraian Kegiatan	PELAKSANA			Mutu Baku			Keterangan
		Staf Tatalaksana dan Pelayanan Publik	Kasubag Tatalaksana dan Pelayanan Publik	Kabag	Kelengkapan	Waktu	Output	
1	Membuat draft Nota Dinas dan SK pengajuan nama Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan				Disposisi KPA	30 menit	Draft Nota Dinas dan SK Pengajuan Nama Pejabat Penerima Hasil Pengerjaan	
2	Memeriksa dan memaraf draft Nota Dinas dan SK Pengajuan Nama Pejabat Penerima Hasil Pengerjaan			Ya	Draft Nota Dinas dan SK Pengajuan Nama Pejabat Penerima Hasil Pengerjaan	10 menit	Draft Nota Dinas dan SK Pengajuan Nama Pejabat Penerima Hasil Pengerjaan	
3	Menandatangani draft Nota Dinas dan SK Pengajuan Nama Pejabat Penerima Hasil Pengerjaan				Draft Nota Dinas dan SK Pengajuan Nama Pejabat Penerima Hasil Pengerjaan yang telah di paraf	10 menit	Nota Dinas dan SK Pengajuan Nama Pejabat Penerima Hasil Pengerjaan yang telah di tandatangani	
6	Mengagendakan dan mendokumentasikan Nota Dinas dan SK Pengajuan Nama Pejabat Penerima Hasil Pengerjaan yang telah di tandatangani				Nota Dinas dan SK Pengajuan Nama Pejabat Penerima Hasil Pengerjaan yang telah di tandatangani	10 menit	Nota Dinas dan SK Pengajuan Nama Pejabat Penerima Hasil Pengerjaan yang telah di agendakan	
TOTAL WAKTU						1 Jam		

PEMERINTAH KOTA MEDAN  BAGIAN ORGANISASI DAN TATALAKSANA SETDA KOTA MEDAN		Nomor SOP: 060/_____/Bag. Orta / X / 2017 Tgl Pembuatan: 10 Oktober 2017 Tgl Revisi: Tgl Pengesahan: Disahkan oleh: KEPALA BAGIAN ORGANISASI DAN TATALAKSANA SETDA KOTA MEDAN Nama SOP: PENGAJUAN SPP-UP
Dasar Hukum 1. UU No. 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara 2. PP No 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. 3. Permendagri No. 55 Tahun 2008 tentang Tata cara pendahuluan dan penyusunan laporan pertanggungjawaban bendahara serta penyampaiannya 4. Permendagri No. 21 Tahun 2011 Tentang Perubahan ke 2 atas Permendagri No. 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman 7. Keputusan Walikota No. 900/028.K/15/2015 tentang Besaran Uang Persediaan yang dibenarkan pada Saluran Perangkai	Kualifikasi Pelaksana 1. Memahami Pedoman Sistem, Prosedur, Akuntansi, Pelaporan dan Pertanggung 2. Bisa mengoperasikan komputer 3. Memiliki pengalaman kerja di bidang keuangan	
Keterkaitan 1. SOP Pengajuan SPP-UP Sekretariat Daerah 2. SOP Surat Keluar	Peralatan/Perlengkapan 1. Komputer/Laptop 2. Printer 3. ATK 4. Peraturan tentang pengeluaran keluaran 5. DPA 6. Batas SPJ	
Peringatan 1. Jika SOP tidak dilaksanakan, Pengajuan SPP-UP tidak dapat berjalan dengan baik	Pencatatan dan Pendaftar 1. Pencatatan Buku Kas Umum 2. Pencatatan Buku Pajak	

No.	Uraian Kegiatan	PELAKSANA			MuUP Baku			Keterangan
		Bendahara Pembantu	PPK Bagian	Kepala Bagian	Kelengkapan	Waktu	Output	
1	Mempersiapkan, meregister dan mengajukan dokumen SPP-UP dengan sistim Aplikasi SIMDA dan dokumen lainnya yang diperlukan dalam pengajuan SPP UP serta membuat draf nota dinas pengajuan SPP UP kepada Kepala Bagian Umum Sekretariat Daerah	Tidak	Ya	Ya	Dokumen bukti penggunaan dana yang telah lengkap	1 hari	Draft Nota Dinas dan Dokumen pendukung terdiri dari Surat Pengantar SPP-UP, Ringkasan SPP-UP, Rincian SPP-UP, Salinan SPD, dan Surat Pernyataan Pengguna Anggaran.	
2	Memeriksa dan memaraf draft nota dinas pengajuan SPP UP	Ya	Ya	Ya	Draft Nota Dinas dan Dokumen pendukung terdiri dari Surat Pengantar SPP-UP, Ringkasan SPP-UP, Rincian SPP-UP, Salinan SPD, Surat Pengesahan SPJ, dan Surat Pernyataan Pengguna Anggaran.	30 menit	Draft Nota Dinas dan Dokumen pendukung yang telah diparaf	
3	Menandatangani draft nota dinas pengajuan SPP UP	Ya	Ya	Ya	Draft Nota Dinas dan Dokumen pendukung yang telah diparaf	15 Menit	Pengajuan SPP-UP yang telah ditandatangani	
TOTAL WAKUP						2Hari 45 Menit		

 PEMERINTAH KOTA MEDAN BAGIAN ORGANISASI DAN TATALAKSANA SETDA KOTA MEDAN	Nomor SOP	060/ ____ / Bag. Orta / X / 2017
	Tgl Pembuatan	10 Oktober 2017
	Tgl Revisi	
	Tgl Pengesahan	
	Disahkan oleh	KEPALA BAGIAN ORGANISASI DAN TATALAKSANA SETDA KOTA MEDAN
	Nama SOP	PENGAJUAN SPP-TU
Dasar Hukum		
1. UU No. 1 tahun 2004 tentang Pembendaharaan Negara 2. PP No 58 tahun 2005 tentang Pengabdian Keuangan Daerah 3. Permendagri No. 55 Tahun 2008 tentang Tata cara pencairan dan penyusunan laporan pertanggungjawaban bendahara serta penyampaiannya 4. Permendagri No. 21 Tahun 2011 Tentang Perubahan ke 2 atas Permendagri No. 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman 7. Keputusan Walikota No. 900/28/KAI/2015 tentang Besaran Uang Persediaan yang diberikan pada Satuan Perangkat	Kualifikasi Pelaksana	
	1. Memahami Pedoman Sistem, Prosedur, Akuntansi, Pelaporan dan Pertanggung 2. Bisa mengoperasikan komputer 3. Memiliki pengalaman kerja di bidang keuangan	
Keterkaitan		
1. SOP Pengajuan SPP-TU Sekretariat Daerah 2. SOP Surat Keluar	Peralatan/Perlengkapan	
	1. Komputer/laptop 2. Printer 3. ATK 4. Peraturan tentang pengeluaran keluaran 5. DPA 6. Bekerja SPJ	
Peringatan		
1. Jika SOP tidak dilaksanakan, Pengajuan SPP-TU tidak dapat berjalan dengan baik	Pencatatan dan Pendataan	
	1. Pencatatan Buku Kas Umum 2. Pencatatan Buku Pajak	

No.	Uraian Kegiatan	PELAKSANA			Mutu Baku			Keterangan	
		PPTK	Bendahara Pembantu	PPK Bagian	Kepala Bagian	Kelengkapan	Waktu		Output
1	Menyiapkan dan menyerahkan dokumen bukti penggunaan dana	○				Dokumen bukti penggunaan dana berupa kwitansi, berita acara penyelesaian pekerjaan, surat pengantar barang, faktur pajak, berita acara pemeriksaan.	2 hari	Dokumen bukti penggunaan dana yang telah lengkap	
2	Mempersiapkan, mendaftarkan dan mengajukan dokumen SPP-TU dengan sistem Aplikasi SIMDA dan dokumen lainnya yang diperlukan dalam pengajuan SPP TU serta membuat draf nota dinas pengajuan SPP TU kepada Kepala Bagian Umum Sekretariat Daerah		□	Tidak		Dokumen bukti penggunaan dana yang telah lengkap	2 hari	Draft Nota Dinas dan Dokumen pendukung terdiri dari Surat Pengantar SPP-TU, Ringkasan SPP-TU, Rincian SPP-TU, Salinan SPD, Surat Pengesahan SPJ dan Surat Pernyataan Pengguna Anggaran.	
3	Memeriksa dan memaraf draft nota dinas pengajuan SPP TU		Ya	□		Draft Nota Dinas dan Dokumen pendukung terdiri dari Surat Pengantar SPP-TU, Ringkasan SPP-TU, Rincian SPP-TU, Salinan SPD, Surat Pengesahan SPJ dan Surat Pernyataan Pengguna Anggaran.	30 menit	Draft Nota Dinas dan Dokumen pendukung yang telah diparaf	
4	Menandatangani draft nota dinas pengajuan SPP TU				○	Draft Nota Dinas dan Dokumen pendukung yang telah diparaf	15 Menit	Pengajuan SPP-TU yang telah dilandatangani	
TOTAL WAKTU							4 Hari 45 Menit		