

PENGEMBANGAN STANDARD OPERATING PROCEDURES (SOP)

CPPR MEP UGM – KEMITRAAN
2012



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Subhanahu Wata'ala, karena berkat rahmat-Nya kami dapat menyelesaikan modul “Pengembangan *Standard Operating Procedures* (SOP) Untuk Mendukung Kinerja” ini dengan baik.

Modul ini dibuat dengan maksud memberikan gambaran umum tentang SOP. Selain itu, modul ini juga memberikan langkah-langkah teknik melakukan analisis kebutuhan SOP, pengembangan SOP, implementasi SOP, dan evaluasi SOP. Tak lupa pada bagian akhir, kami menyertakan kasus yang dapat digunakan untuk melakukan simulasi agar peserta pelatihan dapat lebih mudah memahami dan mengimplementasikan materi.

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam pembuatan modul ini, yaitu Center Policy and Procurement Reform Magister Ekonomika Pembangunan Universitas Gadjah Mada (CPPR MEP UGM) dan Kemitraan bagi Pembaharuan Tata Pemerintahan di Indonesia

Akhir kata, semoga modul ini bermanfaat dalam menciptakan tata pemerintahan yang baik di Indonesia terutama dalam kegiatan pengadaan barang/jasa publik.

Yogyakarta, 6 Februari 2012
Tim Penulis Modul CPPR

1 BAB I GAMBARAN UMUM SOP

- 2** A. Definisi dan Fungsi SOP
- 3** B. SOP vs SOG
- 4** C. Peran SOP
- 5** D. Hubungan dengan Dokumen Lain
- 7** E. Area Batasan SOP
- 7** F. Proses Manajemen SOP

10 BAB II ANALISIS KEBUTUHAN SOP

- 11** A. Lingkungan Operasional
- 12** B. Standar Praktis
- 12** C. Kebutuhan Lokal
- 12** D. Sumber Informasi
- 14** E. Proses Penilaian Kebutuhan

16 BAB III PENGEMBANGAN SOP

- 16** A. Bentuk Tim Pengembangan
- 17** B. Dukungan Organisasional
- 17** C. Penyusunan Prosedur Kerja Tim
- 18** D. Pengumpulan Informasi dan Identifikasi Alternatif
- 18** E. Analisis dan Pemilihan Alternatif Prosedur
- 19** F. Penulisan SOP
- 27** G. Review dan Pengujian SOP
- 27** H. Persetujuan dan Pengesahan SOP

28 BAB IV IMPLEMENTASI SOP

- 29** A. Perencanaan Implementasi
- 30** B. Distribusi dan Akses
- 30** C. Pelatihan

31	D. Pengawasan Kerja
33	BAB V EVALUASI SOP
34	A. Proses Evaluasi
35	B. Pelaksanaan Evaluasi
36	BAB VI SOAL SIMULASI KASUS
36	A. Deskripsi Umum
37	B. Pertanyaan untuk Bahan Diskusi dan Simulasi
39	REFERENSI

BAB I

Gambaran Umum SOP

Hampir sebagian besar dari kegiatan kita sehari-hari merupakan suatu rutinitas. Hari-hari kita dipenuhi dengan rutinitas makan, rutinitas bekerja, rutinitas tidur, dan lain sebagainya. Jika kita membandingkan rutinitas tersebut, kita akan mendapati bahwa setiap harinya kita melakukan prosedur yang sama untuk setiap kegiatannya. Dengan kata lain hidup kita telah diarahkan oleh suatu prosedur dari hari ke hari.

Perbedaan utama antara prosedur yang kita jalankan pada rutinitas harian kita dengan prosedur yang kita lakukan pada saat bekerja ada pada kata “tertulis”. Apabila kegiatan rutin harian kita tidak dituangkan dalam dokumen arahan tertulis, maka rutinitas pekerjaan di kantor harus mengacu pada prosedur yang dituangkan dalam dokumen tertulis dan formal. Prosedur yang tertulis inilah yang sering kita kenal dengan *Standard Operating Procedure* (SOP). Format SOP dapat berwujud dokumen tertulis maupun diagram atau alur kerja (*flow chart*).

SOP setidaknya dibuat di tiga level institusional, yaitu level organisasi, level departemen, dan level operasional. SOP level organisasi dibuat oleh pemerintah secara resmi dan legal semisal dalam bentuk Peraturan Menteri Dalam Negeri. Sedangkan SOP level departemen dibuat khusus untuk sebuah departemen, contohnya adalah SOP Kementerian Keuangan, SOP Kementerian Pendidikan serta SOP di lingkungan pemerintah provinsi dan kabupaten/kota, dan sebagainya. SOP level operasional dibuat oleh internal departemen yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi departemen yang bersangkutan. Hal inilah yang melatar belakangi dibutuhkannya kemampuan untuk membuat SOP di setiap departemen atau lembaga pemerintah.

Lebih lanjut lagi, SOP di tiga level institusional dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu SOP Administratif dan SOP Teknis. SOP administratif adalah standar prosedur yang disusun untuk jenis pekerjaan yang bersifat administratif, yaitu pekerjaan yang dilaksanakan oleh lebih dari satu orang dan bukan merupakan satu kesatuan tunggal. SOP ini dapat diterapkan pada pekerjaan kesekretariatan (administratif) di unit-unit pendukung (*supporting units*) dan urusan teknis (substansif) pada unit-unit teknis (*operating units*). SOP administratif dapat dicirikan dengan adanya pelaksanaan prosedur yang berjumlah banyak dan isi tahapan pelaksanaan pekerjaan yang bersifat makro ataupun mikro. Dari sini, SOP administratif dapat dibedakan menjadi SOP administratif makro dan SOP administratif mikro. SOP administratif makro merupakan SOP yang melingkupi SOP administratif mikro dengan SOP administratif mikro terdiri dari langkah-langkah rinci pekerjaan yang membentuk satu kesinambungan aktivitas.

Sedangkan SOP Teknis adalah standar prosedur yang sangat rinci dan bersifat teknis.

Setiap prosedur diuraikan dengan sangat teliti sehingga tidak ada kemungkinan variasi lain. SOP teknis dicirikan dengan pelaksana prosedur bersifat tunggal, yaitu satu orang atau satu kesatuan tim kejadian berisikan cara melakukan pekerjaan atau langkah rinci pelaksanaan pekerjaan. SOP ini biasa diterapkan dalam penyelenggaraan kegiatan seperti kegiatan pemeliharaan sarana dan prasarana, pelayanan kepada masyarakat, dan kepegawaian.

Dari tingkat kesulitannya SOP juga dapat dikategorikan menjadi tiga jenis, yaitu : (1) SOP sederhana yang berisikan langkah-langkah yang ringkas dan hanya memerlukan sedikit keputusan, (2) SOP hirarki yang berisi langkah-langkah yang rinci, panjang, dan konsisten, dan (3) SOP *flowchart* yang berisi banyak keputusan-keputusan atau pertimbangan-pertimbangan, dan biasanya digambarkan dalam bentuk diagram alir.

A

Definisi dan Fungsi SOP

SOP merupakan seperangkat instruksi yang mendokumentasikan aktivitas rutin atau berulang yang dilakukan dalam suatu organisasi. SOP dapat berbentuk petunjuk tertulis yang menjelaskan apa yang diharapkan dan dibutuhkan oleh seseorang dalam melakukan pekerjaan tertentu. SOP dapat disusun untuk semua fungsi yang ada dalam suatu organisasi. Setiap prosedur yang dijelaskan akan tergantung pada kebutuhan setiap fungsi tersebut.

SOP bukanlah informasi teknis tentang langkah-langkah untuk melakukan pekerjaan tertentu. Petunjuk teknis dan petunjuk prosedural merupakan dua hal yang berbeda. Misalnya dalam mengendarai mobil, petunjuk teknis meliputi cara menginjak gas mengemudi, cara memindah gigi, dan lain sebagainya. Sedangkan petunjuk prosedural dalam mengemudi antara lain penggunaan sabuk pengaman, cara penempatan mobil, dan lain sebagainya.

Seiring dengan semakin kompleksnya proses yang berjalan dalam suatu organisasi, keputusan yang harus diambil oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya juga semakin kompleks. Keadaan ini membuat pihak-pihak yang bekerja di lapangan membutuhkan bantuan untuk melakukan suatu pekerjaan agar sesuai dengan kebutuhan proses yang kompleks ini. Di sisi lain, pemimpin suatu organisasi juga membutuhkan mekanisme untuk menyampaikan panduan operasional kepada anggotanya dan memastikan bahwa apa yang dikerjakan telah sesuai dengan standar dan peraturan yang berlaku. Mereka membutuhkan alat yang dapat mengarahkan sekaligus mengontrol kegiatan organisasi dalam perubahan yang sangat cepat ini.

SOP merupakan salah satu alat yang tepat untuk memenuhi dua kebutuhan ini. SOP dapat memperjelas kebutuhan dan tujuan suatu pekerjaan sehingga dapat langsung diterapkan di lapangan. Sedangkan untuk pemimpin organisasi, SOP dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan perubahan, menerjemahkan strategi perusahaan, mengimplementasikan peraturan yang kompleks, dan mengevaluasi kinerja operasional.

Dari penjelasan tersebut dapat kita lihat bahwa SOP merupakan komponen yang sangat vital bagi organisasi. Organisasi tidak bisa bekerja secara efektif tanpa adanya seperangkat SOP yang komprehensif beserta sistem manajemennya.

B SOP vs SOG

Kata SOP merupakan istilah yang sangat familiar di telinga masyarakat untuk menggambarkan tentang panduan untuk melakukan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi. Meskipun demikian sering terjadi perdebatan mengenai penggunaan terminologi "*standard operating procedures*" (SOP) atau "*standar operating guidelines*" (SOG). Penggunaan kata "*procedure*" akan memberikan kesan bahwa dokumen tersebut tidak fleksibel dan setiap langkah yang ada dalam SOP harus dilaksanakan dengan tepat. Di sisi lain penggunaan kata "*guidelines*" akan terkesan lebih fleksibel sebagai panduan dalam menjalankan suatu pekerjaan karena hanya berisi panduan secara umum dan pengguna boleh mengeksekusi tindakan sesuai dengan keadaan yang dihadapinya.

Sebagian orang percaya bahwa penggunaan kata "*guidelines*" akan memberikan fleksibilitas yang lebih kepada penggunaannya untuk dapat selalu menyesuaikan dengan keadaan di lapangan. Akan tetapi sebagian orang juga percaya bahwa penggunaan kata "*guidelines*" akan mengakibatkan terlalu banyak fleksibilitas dan kebebasan yang dimiliki seseorang sehingga dapat mengurangi fungsi pengawasan dan meningkatkan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam suatu pekerjaan. Hal ini menyebabkan sebagian besar organisasi cenderung untuk membakukan kegiatan-kegiatan operasionalnya dalam suatu prosedur yang jelas, sehingga tujuan implementasi strategi organisasi dan evaluasi kinerja personal dapat tercapai.

Terlepas dari penggunaan istilah SOP dikarenakan telah melekatnya istilah ini ditelinga masyarakat, perlu diingat bahwa penilaian pribadi kita dalam melakukan suatu pekerjaan juga sangat diperlukan. Tidak selalu keadaan di lapangan sesuai dengan asumsi keadaan yang ada dalam SOP. Keadaan seperti inilah yang mengharuskan kita untuk bertindak dengan keputusan kita sendiri. Saat ada situasi yang mana mengharuskan untuk menyalahi SOP yang sudah ada maka SOP yang baru dapat dibuat agar tidak ada pelanggaran terhadap SOP yang lama. Sebagai contoh, ULP membutuhkan pelatihan tentang *e-procurement* sesegera mungkin. Akan tetapi dana Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) belum turun. Dalam hal ini, SOP baru yang berisi pembolehan penggunaan dana lain yang tersedia di ULP dapat dibuat. Dengan demikian kegiatan tetap dapat berjalan dan tujuan dari organisasi dapat tercapai tanpa adanya pelanggaran terhadap SOP.

C Peran SOP

Pembahasan sebelumnya menunjukkan bahwa SOP merupakan komponen yang sangat penting bagi keberlangsungan suatu organisasi. Setiap organisasi harus menyusun seperangkat SOP untuk membantu jalannya organisasi. Organisasi tersebut juga harus menyediakan sistem manajemen yang baik untuk mengembangkan, memelihara, dan menerapkan SOP tersebut secara efektif.

Penggunaan SOP dapat meminimalkan variasi yang sering terjadi dalam proses operasional karena siapapun yang bertanggung jawab atas suatu kegiatan dapat menjalankannya secara sama dengan lainnya. Hal ini dapat meningkatkan kualitas dikarenakan penerapan prosedur yang konsisten dalam suatu organisasi, bahkan jika sedang terjadi perubahan personil.

SOP memiliki peran yang sangat penting bagi organisasi. Dengan adanya SOP, seperangkat dokumen dan kebijakan organisasi lainnya akan berjalan secara bersamaan. Misalnya strategi operasional, kebijakan manajemen, AD/ART, perjanjian dengan pihak ketiga, dan lain sebagainya. Dalam SOP yang baik, semua elemen ini akan dimasukkan dalam SOP. Dengan kata lain, menjalankan SOP sama saja dengan menjalankan elemen lainnya.

SOP juga dapat mempermudah organisasi dalam penerapan suatu peraturan dari regulator setempat. Anggota organisasi cukup menjalankan SOP saja tanpa perlu mempelajari secara mendalam peraturan yang ada. Selain itu, SOP juga memiliki peranan penting lainnya seperti:

1 Standar Kinerja

SOP sangat penting dalam penyusunan dan pelaksanaan standar kinerja. SOP dapat membantu untuk memastikan bahwa pekerjaan yang sama dilakukan secara konsisten oleh seluruh pekerja. SOP juga berisi tentang tingkat kinerja yang seharusnya dapat dicapai oleh pekerja pada berbagai macam pekerjaan.

2 Instruksi

SOP membantu pemberian petunjuk kepada seluruh pekerja tentang bagaimana melakukan tugas mereka. Sebagai contoh, SOP dapat memberikan petunjuk yang dapat dipelajari untuk pekerja yang baru saja ditugaskan. Hal ini dapat membantu mereka dalam memahami pekerjaan baru tersebut.

3 Referensi

SOP yang memiliki detail informasi yang baik tentang setiap sistem yang ada dalam organisasi dapat menjadi referensi yang berharga. Terkadang sangat sulit untuk mengingat setiap langkah yang harus kita lakukan pada suatu pekerjaan. Dalam situasi ini, SOP dapat memudahkan kita dalam menjalankan setiap tugas sesuai dengan standar yang ada.

4 Review

Dengan adanya dokumentasi prosedur untuk setiap langkah yang harus kita kerjakan, kita dapat *me-review* setiap langkah yang telah kita kerjakan. Kita dapat melihat apakah yang kita lakukan merupakan cara yang terbaik untuk melakukannya. Jika ternyata ada cara lain yang ternyata lebih baik, kita dapat menentukan tindakan apa yang harus diambil untuk meningkatkan organisasi kita.

5 Kontrol

Jika SOP dikembangkan dengan baik, dokumen tersebut dapat memberikan fungsi kontrol yang baik. Sebagai contoh dalam suatu perusahaan, SOP dapat memberikan informasi tentang apa yang harus kita cari saat kita mengaudit proses operasi perusahaan. SOP juga dapat memberikan petunjuk kepada kita untuk mengevaluasi temuan audit tentang kesesuaian terhadap regulasi yang berlaku.

6 Dokumentasi

SOP merupakan catatan tertulis tentang bagaimana kita mengerjakan operasi tertentu. Dokumen ini merupakan dokumen dasar organisasi dan sangat penting bagi tercapainya tujuan organisasi.

D

Hubungan dengan Dokumen Lain

Penyusunan dan perevisian SOP harus mempertimbangkan seluruh dokumen internal maupun eksternal organisasi seperti Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART), peraturan pemerintah setempat, rencana organisasi, perjanjian dengan pihak lain, dan lain sebagainya.

SOP merupakan dokumen yang mengoperasikan strategi dan rencana organisasi. Dengan kata lain, SOP terdiri dari prosedur yang detail yang harus dijalankan untuk mencapai misi dan tujuan organisasi. SOP juga memberikan

hubungan langsung antara tugas yang diberikan kepada seseorang dengan peraturan hukum, standar dan kebijakan lain yang terkait. Jika SOP disusun tanpa pertimbangan yang cukup tentang faktor internal dan eksternal ini, maka prosedur yang dihasilkan akan menjadi tidak efektif, bahkan akan membahayakan pengguna SOP. Contoh dokumen lain yang harus dipertimbangkan antara lain:

1 AD/ART

2 Peraturan dari Pemerintah

3 Visi dan Misi Organisasi

SOP merupakan perwujudan cara untuk mencapai visi dan misi organisasi, untuk itu penyusunannya harus mempertimbangkan visi dan misi organisasi.

4 Rencana Strategis Organisasi

5 Perjanjian dengan Pihak Lain

Perjanjian dengan pihak lain terkadang memberikan batasan dan ekspektasi tertentu terhadap jalannya suatu organisasi. Penyusunan SOP harus selaras dengan perjanjian yang ada tersebut.

6 SOP Lain yang Terkait

Terkadang departemen atau fungsi lain yang terkait dengan departemen kita telah memiliki SOP sendiri. Penyusunan SOP juga harus mempertimbangkan SOP tersebut agar tidak terjadi benturan dalam pelaksanaannya.

7 Dokumen Pelatihan

Dokumen pelatihan merupakan salah satu dokumen utama yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan SOP. Materi pelatihan dan SOP yang ada harus selaras. Jika tidak, maka akan menyebabkan kebingungan bagi pengguna SOP dikarenakan adanya perbedaan dengan pelatihan yang dulu pernah mereka dapat.

E Area Batasan SOP

SOP meliputi tindakan yang dibutuhkan pada fungsi atau area tertentu, seperti fungsi administrasi, keuangan, personalia, produksi, dan lain sebagainya. Untuk itu SOP harus disusun menggunakan kerangka yang logis dengan cara menggunakan bagian dan sub bagian yang jelas. Hal ini dapat membantu memperjelas hubungan antar fungsi dan peranan yang dimiliki oleh setiap fungsi dalam suatu SOP.

Para ahli merekomendasikan tiap organisasi membagi SOP menjadi bagian yang terpisah antara administrasi dan operasional organisasi. Fungsi operasional kemudian dapat dipisahkan lagi menjadi sub unit yang menjelaskan tiap komponen misi perusahaan.

F Proses Manajemen SOP

Di berbagai organisasi SOP tidak dikembangkan secara maksimal. Banyak SOP yang tidak lengkap, tidak diperbaharui secara berkala, susah dipahami, dan tidak dilaksanakan sepenuhnya. Hal ini kemungkinan besar dikarenakan adanya:

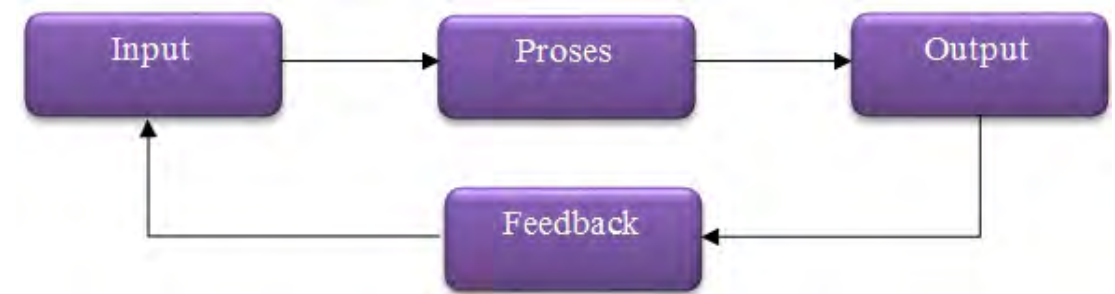
- 1 Kurangnya apresiasi terhadap manfaat SOP terutama saat SOP tidak disusun secara matang.
- 2 Adanya kepercayaan yang melihat bahwa dibutuhkan waktu dan tenaga yang banyak untuk menerapkan suatu SOP.
- 3 Ketakutan bahwa SOP akan membatasi keleluasaan bertindak.
- 4 Kekhawatiran bahwa SOP akan berujung pada pengawasan yang lebih ketat sehingga tanggung jawab dari pengguna SOP meningkat.

Alasan terbesar suatu organisasi tidak memiliki SOP yang baik adalah proses manajemen SOP yang tidak berjalan dengan baik. Perencanaan secara formal, penugasan tim penyusun SOP, pengadministrasian SOP, dan pengalokasian sumber daya terkadang tidak berjalan dengan baik. Hal ini menyebabkan pengembangan SOP menjadi tidak maksimal. Pada akhirnya SOP akan menjadi ketinggalan jaman, tidak berguna, dan bahkan menjadi berbahaya jika diterapkan.

Salah satu cara untuk melihat kebutuhan manajemen SOP adalah dengan menggunakan teori sistem (*system theory*). Teori sistem merupakan konsep yang berfokus pada hubungan antara komponen pada suatu proses. Pada pendekatan ini, suatu sistem organisasi dianggap memiliki empat elemen dasar, yaitu:

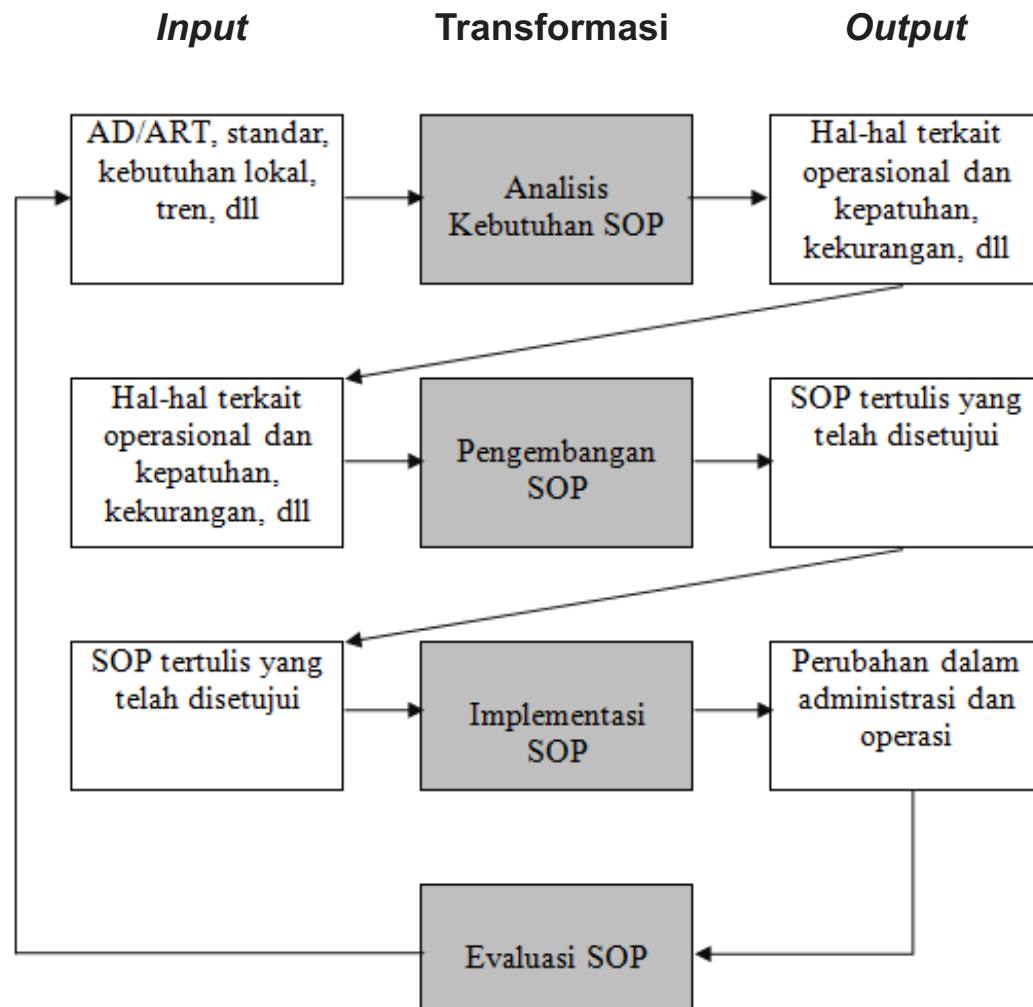
- 1 Input dari lingkungan, termasuk informasi dan sumber daya lainnya.
- 2 Transformasi, proses manajerial atau teknologi yang digunakan untuk merubah input menjadi *output*.
- 3 *Output*, dalam bentuk produk atau jasa yang diinginkan.
- 4 *Feedback*, reaksi lingkungan terhadap *output*.

Feedback menjadi *input* untuk proses selanjutnya. Hal ini akan melengkapi siklus sistem dan akan meningkatkan sistem tersebut secara berkelanjutan. Langkah ini digambarkan sebagai berikut:



Peraga 1. Elemen Dasar Sistem Organisasi

Dalam teori sistem, manajemen SOP terdiri dari langkah-langkah yang saling berkaitan satu sama lain. *Output* suatu elemen akan menjadi *input* untuk tahap selanjutnya. Komponen dan hubungan ini digambarkan pada gambar berikut:



Peraga 2. Proses Manajemen SOP

Empat elemen utama dalam proses ini adalah: Analisis Kebutuhan SOP; Pengembangan SOP; Implementasi SOP; dan Evaluasi SOP. Keempat elemen utama ini akan dijelaskan lebih mendetail pada bagian selanjutnya.

BAB II

Analisis Kebutuhan SOP

Pimpinan suatu organisasi harus yakin bahwa prosedur yang dijalankan sejalan dengan misi organisasi, lingkungan organisasi, dan peraturan yang berlaku. Cara terbaik untuk mengetahui hal ini adalah dengan melakukan analisis kebutuhan. Analisis ini berfokus pada faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi SOP. Faktor tersebut dapat berupa hukum, peraturan, standar, perjanjian dengan pihak ketiga, dan lain sebagainya. Walaupun perubahan pada faktor-faktor tersebut terus terjadi, analisis kebutuhan tetap harus dilakukan secara berlanjut. Hal ini dilakukan untuk menjaga agar SOP tetap relevan dan valid terhadap lingkungan organisasi saat ini. Analisis kebutuhan ini juga penting untuk menjawab dua pertanyaan dasar di bawah ini:

1 ·SOP apa yang kita butuhkan?

Jumlah dan tipe SOP yang dibutuhkan oleh suatu organisasi dapat kita ketahui dengan menganalisis lingkungan organisasi, standar praktis, dan kebutuhan lokal atas pedoman teknis pelaksanaan aktivitas operasional berdasarkan visi, misi, dan tujuan organisasi.

2 ·Apakah SOP yang ada saat ini sesuai dengan kebutuhan kita?

Jika iya, maka perbarui SOP secara berlanjut untuk menjaga kualitas SOP. Jika tidak, maka modifikasi SOP yang ada dan atau kembangkan SOP baru untuk dapat menyerap perubahan yang ada.

Berikut ini merupakan gambaran mengenai proses penyusunan SOP yang akan dibahas lebih mendalam pada bagian selanjutnya:



Peraga 3. Proses Penyusunan SOP

A Lingkungan Operasional

Langkah pertama untuk melakukan analisis kebutuhan adalah dengan memahami lingkungan operasional organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan operasional organisasi harus dipertimbangkan dalam melakukan analisis kebutuhan atas SOP. Faktor-faktor tersebut pada awalnya mempengaruhi lingkungan operasional organisasi. Kemudian lingkungan organisasi ini pada akhirnya mempengaruhi penyusunan SOP.

Sebagai contoh, organisasi yang besar memiliki sumber daya yang besar untuk beroperasi; sumber daya merupakan faktor utama yang digunakan untuk menyusun strategi perusahaan; strategi perusahaan merupakan dasar dari pembuatan SOP. Hal tersebut menunjukkan bagaimana lingkungan operasional organisasi mempengaruhi penyusunan SOP. Tahap ini memang terlihat sederhana, namun merupakan langkah yang sangat penting dalam penyusunan SOP.

B Standar Praktis

Dengan memahami lingkungan operasional suatu organisasi, kita akan mendapatkan informasi mengenai perbandingan antara sistem operasi organisasi dengan standar praktis. Proses ini membantu kita dalam mengidentifikasi bagian mana dalam SOP yang harus ditambah, diubah, atau dihapus untuk memenuhi syarat dan ketentuan hukum yang ada.

Standar praktis menggambarkan tingkat praktik operasi yang dapat diterima dalam suatu industri atau profesi. Banyak elemen yang menyusun standar praktis suatu organisasi, biasanya elemen tersebut terdiri atas hukum, peraturan, dan standar. Elemen standar praktik tersebut akan berbeda antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain yang berbeda jenis dan lingkup tanggung jawabnya.

Hukum mengatur suatu organisasi atau profesi secara umum dan belum mendetail, akan tetapi memiliki kekuatan yang mengikat personel organisasi. Di sisi lain peraturan lebih aplikatif dan lebih mendetail dalam mengatur suatu organisasi atau profesi dan terdapat aturan mengenai sanksi tertentu dari organisasi atau profesi terhadap pelanggarannya. Standar dikembangkan oleh organisasi profesional untuk membantu pembentukan norma-norma operasional dan syarat sertifikasi untuk setiap personel dan peralatan.

C Kebutuhan Lokal

Tahap sebelumnya tentang lingkungan operasional dan standar praktis terkadang belum bisa menyerap adanya kebutuhan lokal. Kebutuhan lokal ini sangat unik untuk setiap daerahnya. Untuk itu penelaahan tentang kebutuhan lokal sangat penting dalam SOP untuk menjaga relevansi dari SOP. Contoh dari kebutuhan lokal tersebut antara lain jumlah anggota suatu organisasi, kebijakan pemerintah daerah setempat, keadaan geografis yang unik, dan lain sebagainya.

Pengembangan SOP dengan melihat kebutuhan lokal akan membantu dalam mengidentifikasi permasalahan, sumber daya, dan kebutuhan yang unik untuk setiap daerahnya. Pada akhirnya kita dapat menentukan respon untuk keadaan yang unik tersebut dalam SOP yang kita susun.

D Sumber Informasi

Informasi mengenai lingkungan operasional, standar praktis, dan kebutuhan lokal sudah tersedia dari berbagai sumber baik internal maupun eksternal. Organisasi harus mengumpulkan data dari berbagai sumber dan sudut pandang dalam proses analisis kebutuhan ini. Berikut ini beberapa contoh sumber data dan metodenya:

1 Sumber Informasi Internal

Sumber informasi internal merupakan sumber yang berharga dalam proses penyusunan SOP. Hal ini dikarenakan seseorang dalam organisasi lebih memiliki pemahaman yang memadai tentang kekuatan dan kelemahan SOP yang ada. Informasi internal dapat diperoleh dengan metoda-metoda berikut ini :

a Analisis Paska Penerapan SOP

SOP menjadi kenyataan setelah diterapkan oleh penggunanya. Analisis setelah penerapan SOP ini sangat berguna untuk mengevaluasi kualitas SOP. Analisis ini harus dilakukan terlepas dari apakah SOP berhasil atau tidak.

b Latihan dan Uji Coba

Masalah yang muncul selama latihan dan uji coba SOP merupakan pertanda bahwa perlu dilakukan revisi terhadap SOP saat ini. Perlu diingat bahwa tujuan utama dari latihan dan uji coba ini bukan untuk menemukan kesalahan, namun untuk melihat pelajaran yang dapat kita ambil untuk meningkatkan kualitas SOP.

c Survei dan Wawancara

Pihak yang paling tepat untuk dimintai pendapat apakah SOP berguna bagi organisasi adalah orang yang menggunakan SOP tersebut. Sangat penting untuk mengumpulkan opini yang bersifat terbuka dan jujur dari mereka untuk memperoleh informasi yang valid.

2 Sumber Informasi Eksternal

Informasi dari luar sangat penting untuk mengidentifikasi standar dan peraturan yang ada untuk kemudian merencanakan perubahan yang diperlukan dalam SOP. Contoh sumber informasi eksternal tersebut antara lain:

- 1 Tinjauan literatur
- 2 Organisasi profesional
- 3 Pemerintah

- 4 Organisasi lain yang sejenis

- 5 Internet

E

Proses Penilaian Kebutuhan

Setiap organisasi seharusnya melakukan *review* secara berkala terhadap SOP mereka. Analisis ini biasanya dilakukan oleh tim yang terdiri dari berbagai macam kalangan, termasuk pihak luar jika diperlukan. Hasil dari *review* ini kemudian dapat dijadikan sebagai bahan utama pengembangan SOP.

Review yang dilakukan biasanya terdiri dari *review* terhadap SOP yang ada; daftar bagian SOP yang harus dibuat atau diubah; dan *review* terhadap lingkungan operasional, standar praktis, dan kebutuhan lokal. Dengan adanya dokumen-dokumen ini kita dapat mengetahui kekurangan atau ketidakkonsistenan SOP yang ada sehingga bisa menentukan tindakan koreksi yang tepat. Rekomendasi pembuatan dan atau perubahan SOP harus disertai alasan tertulis agar bisa dievaluasi oleh pihak lain (*peer review*).

Dikarenakan hampir tidak mungkin untuk melakukan perubahan secara bersamaan terhadap hasil dari analisis kebutuhan SOP tersebut, perlu dilakukan diskusi lebih lanjut mengenai prioritas dan rencana kerja organisasi terhadap hasil analisis tersebut. Rencana kerja akan membantu kita dalam memastikan bahwa hasil dari analisis kebutuhan dijalankan oleh organisasi. Rencana tersebut harus terdiri dari tujuan yang diinginkan, siapa saja yang bertanggung jawab, dan tenggat waktu pelaksanaan.

Berikut ini merupakan langkah-langkah dalam proses analisis kebutuhan:

- 1 Mengembangkan dukungan organisasional untuk melaksanakan analisis kebutuhan. Misalnya: dukungan sumber daya seperti personel, waktu, dan tempat pertemuan.
- 2 Mengembangkan rencana kerja. Misalnya: pembagian tanggung jawab, pembagian tugas, dan pembuatan jadwal kerja.
- 3 Me-review SOP yang ada. Misalnya: melihat potensi pengaruh dari lingkungan operasional organisasi terhadap SOP yang ada.
- 4 Mengumpulkan informasi tentang faktor internal yang mempengaruhi SOP. Misalnya: dokumen departemen lain yang terkait, analisis paska penerapan SOP, pelatihan, uji coba, survei, dan *interview*.

- 5 Mengumpulkan informasi tentang faktor eksternal yang mempengaruhi SOP. Misalnya: pengaruh hukum, peraturan dan standar. Informasi ini dapat diperoleh dari tinjauan literatur, organisasi profesional, pemerintah, organisasi lain sejenis, panduan akreditasi, dan internet.
- 6 Mengembangkan daftar SOP yang dibutuhkan dengan melihat langkah 4 dan 5. Dengan mempertimbangkan pengaruh faktor internal dan eksternal serta lingkungan operasional dan standar praktis, pengembangan daftar SOP menjadi semakin lengkap.
- 7 Menganalisis SOP yang ada berdasarkan informasi yang diperoleh dari langkah sebelumnya. Bandingkan SOP yang ada dengan daftar pengembangan di langkah 6. Identifikasi area mana yang membutuhkan SOP baru, atau SOP yang telah ada harus diubah atau dihapus. Perubahan dan pembuatan SOP harus dilakukan dengan melihat prioritas masing-masing daftar SOP. SOP yang diharuskan oleh ketentuan yang berlaku harus diprioritaskan terlebih dahulu.
- 8 Membuat dokumen formal tentang hasil analisis kebutuhan. Langkah ini merangkum temuan dan berujung pada pemberian rekomendasi untuk proses pengembangan SOP. Alasan mengenai pemberian prioritas, pembuatan SOP, penghapusan SOP, dan perubahan SOP harus diungkapkan di langkah ini.

BAB III

Pengembangan SOP

Perencanaan yang mendalam mengenai pengembangan SOP akan membantu tercapainya tujuan dalam proses ini. Begitu juga sebaliknya, SOP yang disusun dengan tergesa-gesa akan berujung menimbulkan permasalahan pada proses implementasi. Untuk itu pada bagian ini akan dibahas mengenai sistematika dasar pengembangan SOP.

Perlu diingat bahwa proses Analisis Kebutuhan yang dibahas sebelumnya memberikan pondasi kepada pengembangan SOP. Analisis Kebutuhan mengidentifikasi area mana yang SOP nya tidak berjalan dengan baik dan juga memberikan informasi mengenai persyaratan untuk perubahan pada prosedur tertentu. Analisis Kebutuhan yang dilakukan dengan baik akan mempermudah proses pengembangan SOP. Untuk itu pemahaman akan Analisis Kebutuhan sangat penting bagi orang yang akan melakukan pengembangan SOP. Berikut ini adalah hal-hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan pengembangan SOP.

A

Bentuk Tim Pengembangan

Organisasi harus memiliki mekanisme yang tepat untuk menentukan prosedur atau proses apa yang harus dimasukkan dalam SOP. Oleh karena itu, SOP sebaiknya disusun oleh tim yang memiliki pengetahuan yang memadai tentang aktivitas dan struktur internal organisasi. Tim ini harus memiliki pemahaman dan pengalaman mendalam mengenai prosedur tersebut. Dengan kata lain, tim tersebut juga harus terdiri dari orang-orang yang pernah menjalankan atau menggunakan prosedur tersebut.

Tim ini diberikan wewenang dan tanggung jawab untuk mengumpulkan informasi dari anggota organisasi dan sumber lainnya; mengidentifikasi, menganalisis, dan memilih dari beberapa alternatif prosedur operasional; menulis SOP yang didasarkan pada kebutuhan organisasi; mendistribusikan draft untuk review dan uji coba; serta memberikan SOP final kepada kepala organisasi. Tim Pengembangan SOP dapat terdiri dari:

- 1 Personel yang sering menggunakan SOP
- 2 Manajer yang memiliki pemahaman organisasi yang luas

- 3 Pihak ketiga yang terlibat perjanjian yang relevan dengan SOP
- 4 Pemerintah lokal
- 5 Ahli hukum
- 6 Pihak yang memiliki keahlian teknis terkait dengan SOP

Jumlah tim inti dari Tim Pengembangan SOP harus dibatasi untuk menjaga pengaturan dan kontrol tim. Tim dapat ditambah orang-orang dengan penugasan sementara untuk membantu tugas tertentu saja.

Rotasi secara berkala untuk setiap anggota tim dapat memperbaharui cara pandang tim terhadap pengembangan SOP. Pembagian tugas antara Tim Analisis Kebutuhan dan Tim Pengembangan SOP juga perlu dilakukan untuk mengurangi beban kerja mereka. Namun banyak organisasi yang memilih untuk menggabungkan kedua tim ini demi alasan kelancaran.

B

Dukungan Organisasional

Keberhasilan Tim Pengembangan SOP juga tergantung dari dukungan organisasi. Salah satu bentuk dukungan organisasi tersebut adalah alokasi sumber daya organisasi seperti personel, waktu, dan fasilitas-fasilitas lainnya.

Pada banyak kasus, selain mengerjakan pengembangan SOP anggota tim ini juga masih mengerjakan tugas reguler mereka. Namun beberapa organisasi lebih memilih penugasan sementara terhadap anggota agar tim ini dapat fokus mengembangkan SOP.

C

Penyusunan Prosedur Kerja Tim

Panduan dari manajemen harus diberikan untuk tim ini. Manajemen harus menentukan wewenang tim, anggaran dan sumber daya yang dialokasikan, serta hasil yang diinginkan dari tim. Hal ini akan memperjelas posisi tim ini sebelum mulai bekerja.

Pada awal proses, anggota tim harus menentukan misi, sasaran, dan tujuan tim, termasuk jangka waktu yang diproyeksikan untuk menyelesaikan tugas. Ketua tim kemudian harus menentukan hal-hal seperti pembagian tugas masing-masing anggota tim dan standar kerja pada proses pengembangan. Catatan pertemuan dan agenda juga harus dibuat dan didistribusikan kepada setiap anggota secara reguler.

Anggota tim harus segera menyusun “cara main” di dalam tim. Peranan tiap

anggota, mekanisme pengambilan keputusan (pengambilan suara, negosiasi, musyawarah mufakat, pendelegasian, dan lain-lain) harus ditentukan dan dikomunikasikan kepada seluruh anggota. Anggota juga harus mendokumentasikan pekerjaan tim untuk memastikan akuntabilitas penggunaan sumber daya organisasi dan juga sebagai referensi tim pengembangan di masa yang akan datang.

Sumber daya organisasi dan usaha setiap anggota akan menjadi sia-sia jika pekerjaan tim tidak berjalan pada jalurnya. Mengidentifikasi secara jelas hal-hal seperti peran tiap anggota, prosedur, dan sistem manajemen proyek sangatlah penting. Saat tim berada pada jalur yang tepat, maka pekerjaan dari tim ini akan selesai dengan cepat tanpa adanya halangan yang berarti.

D

Pengumpulan Informasi dan Identifikasi Alternatif

Tugas pertama dari Tim Pengembangan SOP adalah untuk memastikan bahwa semua anggota memiliki pemahaman yang mendalam mengenai pekerjaan yang telah dikerjakan. Dokumen Analisis Kebutuhan telah merangkum area-area yang membutuhkan pembenahan maupun penambahan SOP. Dokumen tersebut juga memberikan informasi yang memadai untuk melakukan identifikasi prosedur alternatif, memilih alternatif terbaik, dan menulis SOP. Dokumen Analisis Kebutuhan juga memberikan referensi yang baik dan bisa dijadikan sebagai dokumen pendukung bagi Tim Pengembangan SOP.

Anggota Tim Pengembangan SOP harus memahami alasan pengembangan yang ada pada dokumen Analisis Kebutuhan beserta rekomendasi dari Tim Analisis Kebutuhan. Pemahaman ini dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti *me-review* dokumen secara individu dan atau penjelasan secara langsung dari pemimpin organisasi maupun ahli yang lain.

Apapun cara yang ditempuh, tujuan dari langkah ini adalah untuk menghindari terjadinya duplikasi pekerjaan dari Tim Analisis Kebutuhan. Analisis yang dilakukan oleh Tim Pengembangan SOP seharusnya lebih berfokus pada pengumpulan informasi tambahan dan pengidentifikasian alternatif prosedur sebagai pertimbangan penyusunan SOP.

E

Analisis dan Pemilihan Alternatif Prosedur

Langkah ini merupakan langkah yang mana Tim Pengembangan SOP benar-benar bekerja. Tim ini harus mengidentifikasi kebutuhan organisasi dengan cara mengaplikasikan informasi yang mereka peroleh dari proses sebelumnya. Analisis yang dilakukan harus dilakukan dengan melihat dari berbagai perspektif. Berikut merupakan contoh analisis dan pertanyaan yang dapat diajukan dalam mengidentifikasi kebutuhan organisasi atas SOP, antara lain:

a Mungkin tidaknya prosedur tersebut dilakukan

Apakah prosedur tersebut realistis?

b Faktor-faktor pengimplementasian

Dapatkah alternatif prosedur tersebut dapat diimplementasikan dengan segera menggunakan sumber daya organisasi? Apakah dibutuhkan pelatihan yang mendalam?

c Keselarasan dengan regulasi dan standar

Apakah alternatif prosedur sejalan dengan regulasi dan standar yang ada?

d Keberlangsungan prosedur

Apakah prosedur dapat bertahan dengan melihat peraturan yang ada? Bagaimana pengaruh penggunaan prosedur tersebut terhadap citra perusahaan? Apakah anggota organisasi mau menerapkan prosedur tersebut?

Berbagai macam metoda dapat digunakan untuk menganalisis alternatif prosedur yang ada, dari metoda dengan kompleksitas yang tinggi sampai metode dengan peratingan sederhana. Apapun metoda yang digunakan, seluruh alternatif prosedur yang ada harus dianalisis secara mendalam dengan mempertimbangkan berbagai macam aspek. Hasil dari analisis tersebut kemudian dirangkum untuk kemudian dipilih alternatif mana yang paling terbaik. Prosedur yang terbaik tersebut kemudian disusun menjadi SOP.

F

Penulisan SOP

Setelah melalui proses pemilihan alternatif, langkah selanjutnya adalah membuat dokumen tertulis. SOP merupakan kunci keberhasilan setiap organisasi. Kita harus menyadari pentingnya SOP dan mengembangkannya sedemikian rupa hingga seluruh anggota organisasi dapat dengan mudah menerapkannya.

Panduan berikut ini memberikan petunjuk yang berguna dalam pengembangan SOP dan membuat SOP tersebut diterapkan oleh penggunanya:

1 Membuat Kerangka Pekerjaan Pengembangan SOP

Jumlah dan tipe SOP yang dibutuhkan oleh suatu organisasi dapat kita ketahui dengan menganalisis lingkungan organisasi, standar praktis, dan kebutuhan lokal.

Peraga 4. Kerangka Pengembangan SOP

Departemen:		Lokasi:
Judul Prosedur:		
Baru/Revisian:		
Disusun oleh:		Direview oleh:
No	Langkah (apa yang harus dilakukan)	Hal yang perlu diingat
1	Definisikan tujuan dari pekerjaan	Buat sesederhana mungkin
2	Deskripsikan spesifikasi pekerjaan	Susun sespesifik mungkin
3	Definisikan tanggung jawab	Siapa yang melaksanakan pekerjaan tersebut
4	Definisikan akuntabilitas	Siapa bertanggung jawab secara umum dan mengawasi pekerjaan tersebut
5	Definisikan lingkup – prosedur apa yang harus dilakukan	Susun sespesifik mungkin
6	Gambarkan diagram alir pekerjaan tersebut	Buat secara jelas tentang tahap selanjutnya
7	Buat daftar peralatan dan perlengkapan pekerjaan untuk setiap tahapnya	Gunakan perkiraan, konsultasikan dengan pihak yang lebih paham, posisikan diri kita sebagai pengguna SOP
8	Bagi tanggung jawab antara pihak yang membuat SOP dengan pihak yang mereview SOP	Susun sespesifik mungkin
9	Masukkan dokumen instruksi untuk setiap aktivitasnya	Perjelas dokumen apa yang dibutuhkan
10	Masukkan berapa jumlah pekerjaan yang harus dilakukan	Membutuhkan perkiraan yang terukur
11	Review kerangka pekerjaan akhir	Minta pendapat pihak lain yang terkait
12	Persiapkan draf kasar	Susun dokumen untuk pengguna, bukan untuk kita
13	Minta personel yang tepat untuk dimintai pendapat tentang draft tersebut	Buat catatan untuk semua masukan, harus terbuka pada kritik
14	Matangkan draft SOP tersebut	Memungkinkan terjadinya lebih dari satu penulisan ulang
15	Review akhir dan pengeditan	Periksa kesalahan pengejaan; periksa apakah SOP tersebut dapat mencapai tujuan
16	Pencetakan, penandatanganan, dan pendistribusian ke seluruh pengguna	Dokumentasi penerbitan

2 Menulis untuk Pengguna SOP

Tujuan dalam menulis SOP adalah menuliskan prosedur dengan jelas dan fungsional untuk memberikan panduan langkah demi langkah yang memungkinkan penggunanya mengerjakan pekerjaan mereka dengan baik.

Untuk mencapai tujuan ini, kita harus selalu mengingat kata “menulis untuk pengguna”. Keterbacaan mengukur seberapa mudah orang lain membaca dan memahami informasi yang ingin kita sampaikan. Berikut ini panduan penulisan agar mudah dipahami oleh pengguna SOP:

a ·Gunakan kalimat yang pendek dan sederhana

Jika kita menggunakan koma atau kata “dan”, kemungkinan besar kalimat kita terdiri dari lebih dari satu kalimat. Akan lebih baik jika kita memisah kalimat tersebut. Kalimat yang pendek akan lebih cepat diserap oleh otak kita.

b ·Gunakan kata yang tegas dan akrab di telinga orang

Tulis dengan menggunakan kata-kata yang sering digunakan oleh masyarakat umum, bukan kata-kata yang sering diucapkan oleh lingkungan akademis. Gunakan kata yang memiliki arti yang tegas bukan istilah.

c ·Tulis dengan menggunakan gaya bahasa percakapan

Gaya penulisan ini seolah-olah kita sedang berbicara kepada pekerja dan mengatakan kepada mereka tentang prosedur dengan menggunakan kalimat yang sederhana.

Salah satu cara untuk melihat apakah kita menulis dengan gaya percakapan atau tidak adalah dengan membaca tulisan kita dan merekamnya. Putar kembali rekaman tersebut dan koreksi apakah gaya penulisan tersebut mudah untuk dimengerti.

3 Mengemas Prosedur

Seperti barang dagangan yang tidak akan laku jika kita tidak mengemasnya dengan benar, prosedur juga tidak akan diterapkan oleh penggunanya jika tidak memiliki kemasan yang baik. Walaupun telah ditulis dengan baik, jika tidak dikemas secara menarik, maka prosedur tersebut tidak akan diterapkan oleh pekerja.

Berikut ini beberapa elemen pengemasan prosedur:

- 1 **Desain halaman** – Kunci dari pemilihan desain halaman adalah dengan mengikuti standar yang ditetapkan oleh perusahaan.
- 2 **Daftar isi** – Fungsi dari daftar isi adalah agar pengguna SOP dapat menemukan prosedur yang mereka butuhkan secara cepat.
- 3 **Indeks** – akan sangat membantu pengguna SOP jika terdapat indeks yang sesuai dengan huruf abjad. Indeks akan menutupi kekurangan dari daftar isi.
- 4 **Pemisah** – Gunakan pemisah untuk setiap prosedurnya.
- 5 **Layout visual** – Gunakan huruf kapital, tebalnya huruf, dan garis bawah untuk menunjukkan penekanan; penggunaan poin-poin juga akan memudahkan pencernaan informasi.
- 6 **Map** – Pilihlah *map* yang tepat untuk pengguna SOP.

4 Sasaran Pengguna

Sasaran pengguna SOP adalah seluruh anggota organisasi. Beberapa anggota membutuhkan pemahaman yang lebih tentang suatu SOP, namun beberapa yang lain telah memiliki pengalaman yang cukup tentang SOP tersebut. Untuk itu SOP harus disajikan dengan bahasa yang mudah dimengerti untuk semua kalangan organisasi.

5 Fleksibilitas dan Ambiguitas

Pembuatan SOP harus terlepas dari ambiguitas. Pada saat yang sama, SOP juga harus memberikan fleksibilitas yang cukup kepada penggunanya agar dapat disesuaikan dengan kondisi lapangan yang ada.

Pemilihan kata “harus” dan “dapat” memberikan penekanan yang berbeda pada SOP. Penggunaan kata “harus” mengindikasikan bahwa prosedur tersebut harus dijalankan seperti itu adanya. Sedangkan penggunaan kata “dapat” lebih fleksibel dalam penerapannya. Pemilihan kata ini harus dilakukan secara bijak untuk setiap prosedur tertentu.

Format penulisan SOP yang telah terstandarisasi akan membantu dalam proses penulisan SOP. Manfaat lainnya adalah meningkatnya integrasi antar SOP satu dengan yang lain serta memberikan kemudahan dalam perevisian dan pembaharuan SOP.

Terdapat berbagai macam format penulisan SOP. Secara umum elemen-elemen berikut sering dimasukkan dalam format tersebut:

- 1 **Sistem penomoran**—Penting bagi kemudahan penggunaan dan penggabungan dengan SOP lainnya.
- 2 **Tanggal berlaku**—Tanggal SOP mulai diterapkan di organisasi.
- 3 **Tanggal *review* atau revisi**—Untuk memastikan bahwa SOP yang ada selalurelevan dengan keadaan sekarang.
- 4 **Judul**—Kemudahan penggunaan.
- 5 **Deskripsi tujuan SOP**—Menggambarkan tujuan dari SOP dan kenapa SOP ini dibutuhkan.
- 6 **Tanda tangan dari otorisator**—Menunjukkan bahwa SOP tersebut merupakan dokumen legal organisasi yang telah disetujui oleh pihak yang berwenang.
- 7 **Lingkup**—SOP digunakan pada situasi seperti apa dan siapa penggunanya.
- 8 **Prosedur umum**—Isi dari SOP yang berupa seperangkat prosedur umum mengenai jalannya suatu operasi
- 9 **Prosedur khusus**—Tindakan tertentu yang harus dilakukan dalam SOP untuk mencegah terjadinya suatu hal.

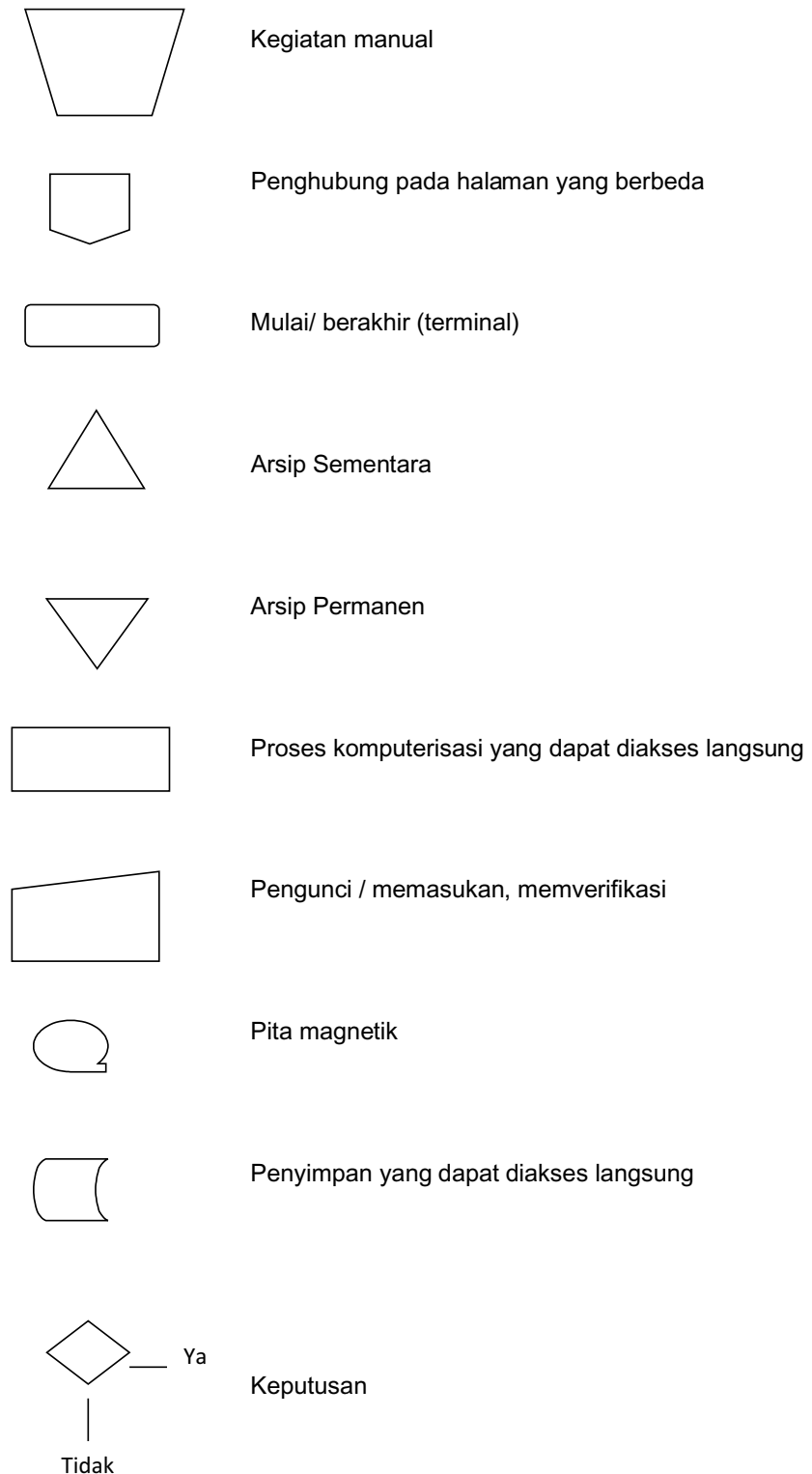
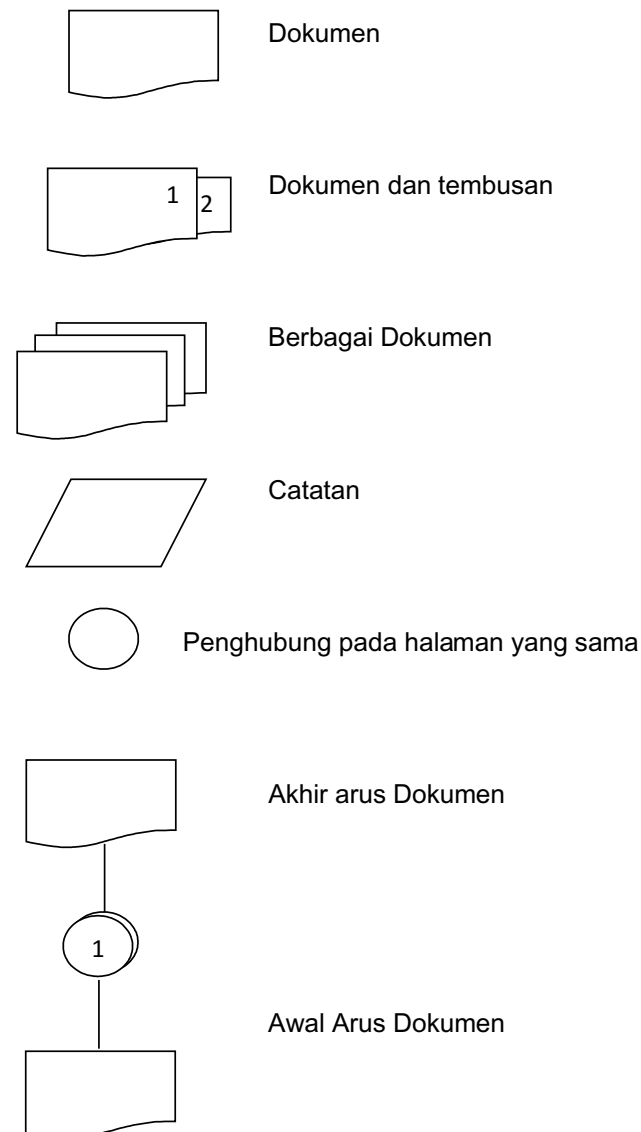
10 Referensi—Sumber bahan penyusunan SOP atau juga dapat berbentuk referensi pendukung SOP

Setiap organisasi akan memiliki format yang berbeda-beda tergantung dari jenis organisasi dan faktor lainnya. Berikut ini merupakan contoh format umum SOP.

Peraga 5. Format Umum SOP

Nama SOP:		
Nomor SOP:	Tanggal penulisan:	
Ditulis oleh:	Tanggal pengimplementasian:	
	Tanggal revisi terakhir:	
Deskripsi Pekerjaan		
Lokasi pekerjaan:	Jumlah orang yang dibutuhkan:	
	Kemampuan yang dibutuhkan:	
Peralatan dan perlengkapan yang dibutuhkan:		
Peralatan keselamatan dan pelindung:		
Tujuan, produk akhir, atau hasil yang diinginkan:		
Lingkup SOP		
Cakupan operasional:	Cakupan pekerjaan:	Cakupan lokasi:

Pada umumnya SOP juga disusun dengan menggunakan *flow chart* atau bagan arus. *Flow chart* menggambarkan runtutan sistem dan prosedur dengan menggunakan simbol-simbol yang sudah baku. Setiap simbol merupakan representasi dari dokumen yang digunakan dan juga proses yang terjadi dalam suatu sistem atau prosedur. Dengan menggunakan *flow chart*, sistem dan prosedur yang rumit dan panjang akan terlihat lebih ringkas sehingga memudahkan pengguna untuk memahami dan melaksanakan prosedur tersebut. Selain itu, *Flow Chart* juga akan membantu mengidentifikasi kelemahan dan memfasilitasi pemahaman yang jelas tentang bagaimana sistem beroperasi. Berikut ini adalah simbol-simbol yang digunakan dalam penyusunan *flow chart*:



G

Review dan Pengujian SOP

Melakukan *peer review* pada draft SOP akan memberikan informasi yang berharga kepada tim. Proses tersebut meliputi pengiriman draft SOP kepada fungsi atau departemen lain yang terkait dengan SOP dan juga kepada pihak-pihak yang memiliki pengalaman atau pengetahuan tentang SOP yang serupa. Masukan yang berasal dari proses ini dapat memperlihatkan kepada kita tentang kemungkinan penerapan SOP dan juga akan membantu mengidentifikasi masalah sebelum masalah tersebut terjadi.

Selain melalui media *review*, pengujian merupakan salah satu cara yang terbaik untuk mengetahui efektifitas dari SOP sebelum kita terapkan. Dengan adanya uji coba ini kita akan memperoleh informasi yang mungkin tidak kita dapati dari proses *review*.

Informasi yang kita peroleh selama proses *peer review* dan pengujian ini harus dianalisis untuk kemudian melihat area mana yang membutuhkan pembenahan. *Review* dan pengujian ini harus dilakukan sesering mungkin untuk mendapatkan SOP yang berkualitas.

Saat draft SOP telah melalui tahap *review* dan pengujian, dokumen ini kemudian harus dikomunikasikan lagi kepada regulator terkait untuk meyakinkan keselarasan dengan peraturan yang ada. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa SOP yang ada telah benar-benar sesuai dengan seluruh peraturan dan kebijakan yang ada.

H

Persetujuan dan Pengesahan SOP

Dengan adanya persetujuan dari individu atau departemen yang berwenang dalam pengesahan dokumen, maka SOP akan menjadi dokumen legal suatu organisasi. Untuk mendukung legalisasi maka SOP dapat diformalkan sebagai produk hukum melalui Surat Ketetapan (SK) atau keputusan resmi organisasi sehingga pelanggaran terhadap SOP juga dapat dianggap sebagai pelanggaran terhadap peraturan si pelanggar dapat diberikan sanksi.

Penjelasan singkat mengenai isi SOP harus diberikan oleh tim kepada individu atau departemen tersebut untuk mempermudah proses pengesahan. Tim juga harus siap jika terdapat revisi yang harus dilakukan.

Cara terbaik untuk menghindari revisi pada proses pengesahan adalah dengan menjalankan proses sebelumnya dengan cermat. Pihak yang berwenang dalam pengesahan juga harus mempertimbangkan dampak buruk dari keharusan revisi oleh tim. Jika tim tidak siap, hal ini akan berujung pada berkurangnya efektivitas kerja tim yang akan berujung pada kualitas SOP yang tidak maksimal.

BAB IV

Implementasi SOP

Pengembangan SOP yang dibahas di bagian sebelumnya bukanlah akhir dari proses ini. SOP juga harus diimplementasikan secara efektif untuk mendapatkan dampak yang diinginkan. Jika SOP yang baru tidak diimplementasikan dengan benar, maka dampak yang terjadi bisa menjadi lebih buruk dari penerapan SOP lama.

Implementasi meliputi seluruh langkah untuk memperkenalkan SOP kepada calon pengguna serta menjadikannya sebagai dokumen yang dapat diterima bagi organisasi. Proses implementasi didesain untuk memastikan bahwa:

- 1 Setiap orang mengerti tentang adanya SOP baru serta memahami pentingnya penerapan SOP ini.
- 2 Salinan SOP didistribusikan kepada seluruh calon pengguna SOP.
- 3 Setiap orang memahami peranan mereka serta memiliki keahlian dan pengetahuan yang cukup untuk menerapkan SOP tersebut secara efektif.
- 4 Terdapat mekanisme untuk mengawasi kinerja, mengidentifikasi masalah yang mungkin terjadi, dan memberikan informasi pendukung dalam tahap implementasi.

Pendekatan terbaik dalam proses implementasi tergantung dari banyak faktor, termasuk besarnya organisasi, sumber daya yang tersedia, perubahan yang diinginkan, kebijakan pemimpin organisasi, dan lain sebagainya. Langkah pertama adalah mengembangkan rencana pengimplementasian secara matang. Baru kemudian proses implementasi dilakukan dengan menggunakan berbagai macam langkah seperti pendistribusian, pelatihan, sampai pengawasan kinerja.

A Perencanaan Implementasi

Pengembangan atau modifikasi pada SOP juga harus diikuti dengan rencana pengimplementasian prosedur baru ini. Rencana implementasi ini meliputi identifikasi tugas yang harus dilakukan, penjadwalan, dan sumber daya yang dibutuhkan. Rencana ini dapat berbentuk formal maupun informal tergantung dengan kebutuhan.

Langkah pertama dalam perencanaan implementasi ini adalah menentukan tujuan dan lingkup dari tugas yang harus dikerjakan. Beberapa pertanyaan harus dipertimbangkan dalam penentuan tujuan ini:

- 1 Berapa banyak SOP yang sedang diimplementasikan?
- 2 Seberapa signifikan perubahan yang terjadi terhadap SOP yang lama? Konsekuensi apa yang akan terjadi jika SOP tersebut tidak diimplementasikan secara cepat dan efektif?
- 3 Siapa saja yang harus mengetahui tentang perubahan SOP ini? Apakah kelompok yang berbeda membutuhkan jenis informasi yang berbeda?
- 4 Cara apa yang paling efektif untuk menyebarkan informasi di dalam organisasi? Metoda apa saja yang pernah digunakan untuk penyebaran informasi ini? Mana yang berjalan?
- 5 Apakah suatu pelatihan dibutuhkan untuk memastikan terpenuhinya kompetensi dalam SOP yang baru? Bagaimana cara memonitor kinerja?
- 6 Apakah SOP lebih baik diimplementasikan dengan perubahan secara langsung atau secara bertahap?

Jawaban dari pertanyaan ini menentukan strategi dan metoda apa yang akan digunakan dalam rencana implementasi SOP. Pendekatannya akan berbeda-beda dari pemberitahuan sederhana pada suatu rapat hingga pengaplikasian pada *on the job training*, dari beberapa orang saja hingga ke seluruh organisasi.

B Distribusi dan Akses

Pendistribusian adalah langkah selanjutnya yang harus dipertimbangkan pada rencana implementasi. Anggota organisasi tidak dapat mengimplementasikan SOP jika mereka tidak mengetahui bahwa ada SOP yang baru. Salinan SOP yang baru harus tersedia bagi semua pihak terkait. Untuk organisasi yang tidak memungkinkan untuk memberikan salinan kepada semua anggotanya, cara lain dapat ditempuh untuk menyebarkan informasi tersebut.

Baik organisasi yang mampu memberikan salinan kepada seluruh anggota maupun tidak, organisasi tetap harus menyediakan akses ke salinan SOP yang lengkap. Salinan ini dapat diletakkan di lokasi yang dapat diakses oleh semua orang. Jika dimungkinkan, salinan SOP juga harus ditempatkan pada sistem komputer perusahaan dan tetap bisa diakses oleh semua anggota. Pada tingkatan yang lebih lanjut penyimpanan SOP juga bisa dilakukan pada situs perusahaan.

Besarnya organisasi, kondisi geografi, sumber daya, dan pertimbangan lainnya akan mempengaruhi proses bagaimana SOP tersebut didistribusikan. Apapun metoda yang digunakan, tujuan utama dari proses ini adalah agar SOP tersedia bagi semua personel organisasi.

Saat pendistribusian SOP baru atau revisian, kita harus memiliki catatan mengenai daftar penerima, waktu penerimaan, dan tempat penerimaan. Hal ini memberikan bukti tertulis bahwa setiap personel yang terdaftar telah mengetahui adanya SOP yang baru.

C Pelatihan

Implementasi SOP yang efektif terkadang juga membutuhkan pelatihan terhadap personel yang menggunakan prosedur baru tersebut. Pelatihan dapat dilakukan secara formal maupun informal, dapat dilakukan dalam kelas maupun dengan metoda *on the job training*.

Pada bagian sebelumnya telah dibahas mengenai analisis kebutuhan yang digunakan untuk menganalisis SOP organisasi yang telah ada. Analisis kebutuhan ini juga dapat berguna di tahap implementasi untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Analisis ini terdiri dari beberapa tipe pertanyaan:

- 1 Siapa yang harus dilatih terkait dengan penerapan SOP yang baru?
- 2 Materi dan metoda pelatihan seperti apa yang harus diberikan?

- 3 Bagaimana cara pengevaluasian pemahaman dan kompetensi setelah pelatihan?
- 4 Seberapa lama pelatihan akan dilakukan? Bagaimana penjadwalan dan pengadministrasian pelatihan?
- 5 Langkah pertama dalam analisis kebutuhan pelatihan adalah mengidentifikasi siapa yang membutuhkan pelatihan. Jawaban dari pertanyaan ini tergantung dari sifat dari SOP, lingkup perubahan, tanggung jawab setiap individu dalam organisasi, dan lain sebagainya. Pada umumnya analisis kebutuhan pelatihan akan memberikan informasi mengenai jumlah orang yang membutuhkan pelatihan serta kategori pelatihan apa yang dibutuhkan.

Perlu diingat bahwa SOP merupakan panduan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pelatihan biasanya mengasumsikan bahwa peserta telah mengetahui bagaimana cara melaksanakan pekerjaan dasar yang dibutuhkan pada SOP tersebut. Dengan kata lain pelatihan SOP hanya menjadi pelengkap kemampuan dasar peserta untuk dapat melaksanakan tugas tertentu secara efektif.

Metoda pelatihan juga harus dipertimbangkan secara matang. Metoda tertentu hanya akan cocok untuk jenis pelatihan tertentu. Misalnya pelatihan yang membutuhkan banyak diskusi akan lebih tepat jika dilakukan di dalam kelas. Di lain pihak pelatihan yang membutuhkan banyak praktik, akan lebih tepat jika dilakukan di luar kelas.

D Pengawasan Kinerja

Sebagai bagian dari proses implementasi, organisasi harus membentuk suatu mekanisme untuk mengawasi dan meyakinkan bahwa anggota mereka menerapkan SOP secara tepat. Proses tersebut dapat disusun dengan (1) membandingkan kinerja pekerja dengan harapan yang ada pada SOP yang baru, (2) mengidentifikasi potensi masalah yang mungkin terjadi, dan (3) memberikan dukungan tambahan kepada personel dalam penerapan SOP yang baru.

SOP akan menjadi lebih efektif jika seseorang memiliki tanggung jawab terhadap kinerja mereka. Tanggung jawab individu di sini adalah efektivitas proses implementasi dari SOP tersebut. Seseorang tidak dapat dikatakan tidak bertanggung jawab jika mereka tidak memiliki pengetahuan yang cukup dan pelatihan yang memadai tentang SOP yang baru.

Seperti halnya proses yang lain, pengawasan juga harus direncanakan secara tepat. Metoda, peranan pengawas, pelaporan, dan tindakan koreksi harus dipertimbangkan dalam menyusun rencana pengawasan. Pengukuran kinerja aktual juga harus selaras dengan standar SOP yang baru. Dengan sejalannya proses pengembangan dan implementasi ini maka objektivitas dalam penilaian akan tercapai.

Berikut ini beberapa contoh mengenai metoda pengawasan yang mudah untuk dilakukan:

- 1 Pengawasan dari supervisor
- 2 Wawancara dengan personel organisasi
- 3 Wawancara dengan pemangku kepentingan
- 4 Menggelar pertemuan dan diskusi
- 5 Latihan dan uji coba
- 6 Survei

Disamping membantu pengimplementasian SOP secara benar, proses pengawasan ini akan sangat membantu pada proses selanjutnya, yaitu evaluasi.

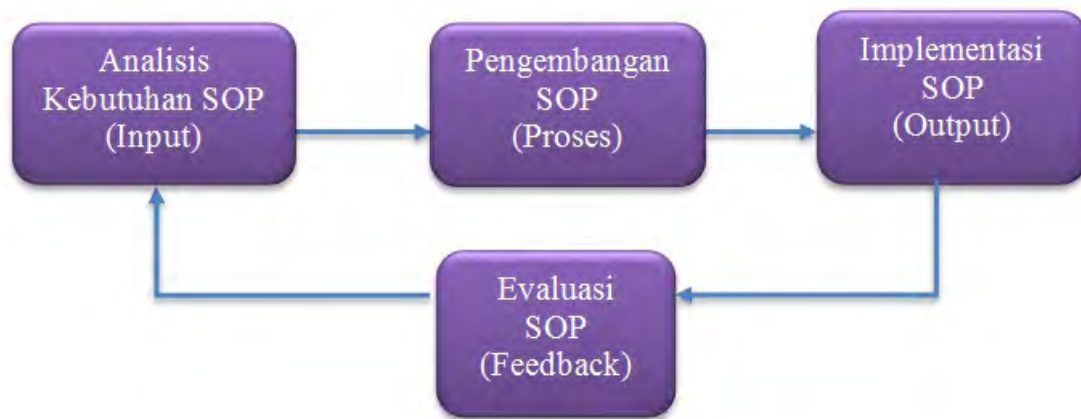
BAB V

Evaluasi SOP

SOP bukanlah dokumen yang statis. SOP tidak bisa begitu saja diberikan kepada generasi berikutnya untuk langsung diterapkan. Lingkungan operasional dan organisasi perusahaan selalu berubah-ubah tiap waktunya, begitu juga SOP.

Evaluasi merupakan analisis sistematis tentang operasional dan kegiatan organisasi dengan tujuan untuk melihat efektifitas SOP. Fokus utama pada proses ini adalah (1) mengidentifikasi perubahan yang berpotensi mempengaruhi SOP, (2) menganalisis apakah tujuan dari SOP telah tercapai. Informasi inilah yang menentukan apakah SOP suatu organisasi membutuhkan perubahan atau tidak.

Evaluasi merupakan bagian *feedback* dari proses pengembangan SOP yang memberikan informasi yang dibutuhkan untuk pengembangan berkelanjutan. Hal tersebut dapat kita lihat dari peraga di bawah ini.



Peraga 6. Proses Pengembangan SOP

Evaluasi dan pengawasan kinerja adalah hal yang berbeda. Tujuan dari pengawasan kinerja adalah untuk memastikan bahwa personel telah cocok dan menerapkan dengan benar SOP yang baru. Pengawasan kinerja lebih ke arah pertanyaan, “apakah kita melakukan hal tersebut dengan benar?” Sasarannya adalah peningkatan kualitas implementasi SOP.

Sedangkan evaluasi lebih ke arah pertanyaan, “apakah kita memilih hal yang benar untuk dilakukan?” Tujuan dari proses ini adalah untuk menganalisis dan mendesain ulang SOP

jika dibutuhkan. Hasil analisis tersebut juga dapat digunakan untuk memotivasi personel dan meningkatkan kualitas manajemen SOP.

A Proses Evaluasi

Evaluasi adalah proses terencana dengan berbagai langkah yang berbeda yang memberikan tipe informasi tertentu. Sasarannya adalah menganalisis hasil dari SOP. Pertanyaan yang sering digunakan untuk melakukan proses ini adalah:

- 1 Bagaimana perilaku personel sebelum adanya implementasi SOP ini?
- 2 Permasalahan apa yang SOP coba selesaikan?
- 3 Apakah SOP yang baru telah diimplementasikan secara penuh?
- 4 Bagaimana perubahan perilaku personel setelah penerapan SOP ini?
- 5 Apakah perubahan perilaku itu merupakan hal yang memang diinginkan? Apakah tujuan dari SOP telah tercapai?
- 6 Apakah SOP tersebut masih relevan?

Tujuan dan maksud dari SOP terwujud dalam kriteria evaluasi. Kriteria ini memberikan patokan tentang proses penilaian. Misalnya untuk mengukur kedisiplinan karyawan digunakan kriteria ketepatan jam masuk kantor.

Ada dua tipe umum evaluasi yang dapat kita lakukan yaitu *review* rutin dan evaluasi khusus.

1 Evaluasi rutin

Salah satu metoda untuk memastikan bahwa SOP yang ada masih efektif adalah dengan melakukan evaluasi secara rutin terhadap SOP. Tidak ada aturan khusus tentang berapa periode evaluasi yang baik. Beberapa organisasi menggunakan periode enam bulan sekali untuk melakukan evaluasi, beberapa yang lain melakukannya selama setahun sekali. Hal ini tergantung dari kompleksitas dan kebijakan pemimpin suatu organisasi.

2 Evaluasi Khusus

Evaluasi khusus ini berdiri sendiri di luar dari evaluasi rutin. Biasanya evaluasi ini khusus dilakukan untuk bagian tertentu saja yang membutuhkan perhatian lebih. Alasan mengapa evaluasi khusus ini dilakukan adalah adanya kejadian khusus di organisasi. Kejadian ini baik secara tidak langsung maupun secara langsung mempengaruhi SOP yang ada sehingga dibutuhkan evaluasi sesegera mungkin dengan agenda khusus. Evaluasi khusus juga dibutuhkan setelah suatu SOP baru diterapkan dalam suatu perioda organisasi.

B Pelaksanaan Evaluasi

Proses evaluasi dapat dibagi menjadi empat langkah: (1) menentukan standar, (2) mengukur kinerja (3) membandingkan hasil pengukuran kinerja dengan standar, 4) Analisis dan pengambilan keputusan. Hasil dari langkah ini adalah efektifitas SOP dan rekomendasi untuk peningkatannya.

Dalam proses tersebut juga kita juga harus membentuk Tim *Review* agar proses evaluasi berjalan dengan lebih fokus. Tugas pertama dari tim ini adalah mengumpulkan informasi sebanyak dan seobjektif mungkin dari setiap kalangan. Serupa dengan proses sebelumnya, tim juga harus menentukan perencanaan analisis yang tepat (penjadwalan, pembagian tugas, dan lain-lain). Yang harus diperhatikan di tim ini adalah pembuatan standar yang terukur tentang kinerja operasional dan kemudian melihat apakah standar tersebut telah tercapai. Laporan akhir harus memberikan informasi untuk melengkapi memfasilitasi persiapan penyusunan SOP baru.

BAB VI

Soal Simulasi Kasus

A Deskripsi Umum

Berdasarkan Keputusan Presiden (Keppres) No. 80 Tahun 2003 yang kemudian diganti dengan Peraturan Presiden (Perpres) No. 54 Tahun 2010, dalam pengelolaan pengadaan diperkenalkan istilah Unit Layanan Pengadaan (ULP). Dalam peraturan presiden tersebut juga disebutkan beberapa pihak yang terlibat dalam proses pengadaan barang dan jasa.

ULP dapat dibentuk oleh Pengguna Anggaran (PA), Gubernur, Bupati, Walikota, dan lain-lain untuk melaksanakan semua pengadaan di instansinya. ULP adalah unit organisasi pemerintah yang berfungsi melaksanakan pengadaan barang/jasa di Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah/Institusi lainnya yang bersifat permanen, dapat berdiri sendiri atau melekat pada unit yang sudah ada (pasal 1 ayat 8). Berdasarkan definisi tersebut dapat diketahui bahwa fungsi utama ULP adalah pelaksanaan pengadaan, artinya unit inilah yang melaksanakan proses pengadaan mulai dari menyusun rencana pemilihan penyedia barang dan jasa sampai dengan melakukan evaluasi administrasi, teknis dan harga terhadap penawaran yang masuk. Unit ini bersifat permanen artinya bersifat tetap bukan panitia atau unit *ad-hoc*. ULP dapat berdiri sendiri atau melekat pada unit yang sudah ada karena ULP merupakan unit dari Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah/Institusi lainnya. Namun yang dimaksud dengan berdiri sendiri bukan berarti independen, melainkan unit dengan tugas pokok tersendiri dalam struktur Kementerian /Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah/Institusi lainnya.

Pasal 7 ayat (1) menyebutkan bahwa organisasi pengadaan barang/jasa untuk pengadaan melalui penyedia barang/jasa terdiri atas:

- 1 Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran (PA/KPA)
- 2 Pejabat Pembuat Komitmen (PPK)
- 3 Unit Layanan Pengadaan/Pejabat Pengadaan
- 4 Panitia/Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan.

Posisi ULP adalah berada di bawah PA/KPA dan PPK. Salah satu tugas pokok dan kewenangan ULP adalah memberikan pertanggungjawaban atas pelaksanaan kegiatan Pengadaan Barang/Jasa kepada PA/KPA. Disamping PPK yang bertanggung jawab atas keseluruhan pelaksanaan pengadaan baik secara teknis maupun substansif sampai berakhirnya pelaksanaan pekerjaan, ULP bertanggung jawab terutama terhadap proses pemilihan penyedia barang dan jasa dan fungsi inilah yang merupakan fungsi vital dalam keseluruhan proses pengadaan barang dan jasa. Oleh karena itu, semua pihak perlu mendorong pembentukan ULP, terutama dalam menghadapi kendala terbatasnya personel yang diyakini memahami pengadaan. Tugas dari ULP antara lain:

- 1 Menyusun jadwal dan menetapkan cara pelaksanaan serta lokasi pengadaan;
- 2 Menyusun dan menyiapkan harga perkiraan sendiri (HPS);
- 3 Menyiapkan dokumen pengadaan;
- 4 Mengumumkan pengadaan barang/jasa melalui media cetak dan papan pengumuman resmi untuk penerangan umum, dan jika memungkinkan melalui media elektronik;
- 5 Menilai kualifikasi penyedia melalui pascakualifikasi atau prakualifikasi;
- 6 Melakukan evaluasi terhadap penawaran yang masuk;
- 7 Mengusulkan calon pemenang;
- 8 Membuat laporan mengenai proses dan hasil pengadaan kepada pengguna barang/jasa.

B

Pertanyaan untuk Bahan Diskusi dan Simulasi

1 Terkait dengan Materi Gambaran Umum SOP, diskusikanlah:

- a Apakah peran penting SOP dalam pengadaan barang dan jasa?
- b Resiko apa yang timbul dari ketidak patuhan terhadap SOP?

2 Terkait dengan Materi Analisis Kebutuhan SOP:

- a Berdasarkan uraian tugas pokok dan fungsi Unit Layanan Pengadaan di atas, kelompok anda diminta untuk menganalisis kebutuhan atas SOP apa sajakah yang harus disusun, sehingga tugas ULP dapat dijalankan dengan baik.
- b Lengkapi hasil analisis kebutuhan atas SOP dari poin (a) di atas dengan pihak-pihak yang terlibat.

3 Terkait dengan Materi Pengembangan SOP:

- a Berdasarkan uraian tugas diatas buatlah SOP yang sesuai untuk menjalankan setiap tahapan tugas (per kelompok membuat SOP untuk satu tahapan tugas).
- b Gunakan Format SOP di bab III!

4 Terkait dengan Materi Implementasi SOP:

Masing-masing kelompok peserta diminta untuk membagi peran yang sesuai untuk mensimulasikan implementasi dari SOP yang telah disusun pada soal nomor tiga di atas. Simulasi yang dilakukan dalam bentuk *role play* dimana peserta harus memerankan pihak-pihak yang terkait dengan proses pengadaan barang sesuai dengan SOP tersebut.

5 Terkait dengan Materi Evaluasi SOP:

Berdasarkan hasil simulasi (*role play*) implementasi SOP di atas, masing-masing kelompok diminta untuk melakukan evaluasi apakah terdapat kelemahan dalam SOP tersebut. Jika ada, identifikasi dan revisi kelemahan SOP tersebut menjadi SOP yang ideal sehingga proses pengadaan barang dan jasa dapat terselenggara secara efektif dan efisien sesuai dengan tugas pokok dan fungsi ULP.



Referensi

Federal Emergency Management Agency United States Fire Administration. 1999. Guide to Developing Effective Standard Operating Procedures for Fires and EMS Department. Dapat diakses di:

<http://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/publications/fa-197.pdf>

United States Environmental Protection Agency. 2007. Guidance for Preparing Standard Operating Procedures (SOPs). Dapat di Akses di:

<http://www.epa.gov/quality/qs-docs/g6-final.pdf>

Baukhandi, sumant. Guidelines for Written procedures : Standard operating Procedures, Developing SOPs and Getting Them Followed. Dapat diakses di: http://pigmp.com/pdf/pigmp_sop.pdf

Grusenmeyer, Developing Effective Standard Operating procedures. Cornell University. Dapat di akses di:

<http://www.ansci.cornell.edu/pdfs/sopsdir.pdf>

Scientific Working Groups on Digital Evidence and Imaging Technology. 2004. Standard Operating procedures. Dapat di akses di:

http://www.crime-scene-investigator.net/swgde_swgit_sop_document_v1-0.pdf

Stup, Richard. 2001. Dairy Farm Business. Standard Operating Procedures: A Writing Guide. The pennsylvania State University. Dapat di akses di: <http://centaur.vri.cz/news/prilohy/pril771.pdf>

**CPPR**

Center for Policy
and Procurement Reform
Magister Ekonomika Pembangunan
Universitas Gadjah Mada
Jl. Teknika Utara, Yogyakarta 55281

Kemitraan

Jl. Wolter Monginsidi No. 3,
Kebayoran Baru,
Jakarta Selatan 12110