

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengelolaan organisasi yang memiliki cakupan tugas serta sumber daya manusia yang heterogen merupakan tantangan yang tidak sederhana. Setiap komponen dalam organisasi perlu dikelola secara tepat dan dimaksimalkan secara baik supaya apa yang menjadi visi serta misi organisasi bisa tercapai dengan baik. Bagi setiap organisasi baik swasta maupun pemerintah, terlepas dari bentuk dan jenisnya, memerlukan pedoman yang jelas dalam tugas dan aktivitasnya, yang mencakup seluruh elemen ataupun unit didalamnya. Tanpa ada panduan yang jelas, kegiatan serta tugas dari setiap elemen organisasi akan berjalan secara tidak teratur. Hal itu akan merusak dan mengganggu kemaslahatan jalannya organisasi. Oleh karena itu, didalam organisasi perlu dibentuk suatu komitmen bersama untuk mengelola organisasi secara agar berjalan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Bentuk komitmen tersebut bisa diwujudkan dengan membuat sebuah pedoman serta petunjuk yang terstruktur untuk menjalankan tugas, fungsi, serta kewajiban masing-masing dari setiap elemen organisasi. Pedoman dan petunjuk tersebut adalah dengan menyusun *Standard Operating Procedures* atau Standar Operasional Prosedur (SOP).

Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah sebuah petunjuk baku yang sifatnya tertulis. Didalam buku pedoman SOP berisi informasi mengenai jangka waktu melaksanakan suatu kegiatan, pemakai layanan, hirarki sistem organisasi, dan proses kerja dalam melaksanakan suatu kegiatan (Taufik, 2019). Menurut Permenpan RB no 35 tahun 2012, Standar Operasional Prosedur (SOP) dipahami sebagai seperangkat petunjuk tertulis yang mengatur pelaksanaan bermacam-macam proses kegiatan organisasi, termasuk cara, waktu, lokasi, maupun pihak yang bertanggung jawab atas pelaksanaannya (2012). Adapun menurut menurut (Wahongan et al., 2021) SOP ialah suatu satuan operasional standar yang dipakai

sebagai panduan untuk melaksanakan pekerjaan yang dikerjakan secara berulang dengan maksud memudahkan cara kerja dan prosedur kerja. Serupa dengan hal tersebut, Purnamasari (dalam Muhaling et al., 2021) juga mengemukakan pendapatnya mengenai SOP sebagai pedoman kerja yang terperinci dan komprehensif bagi seluruh karyawan, yang dirancang untuk memastikan bahwasanya tugas-tugas dilaksanakan secara optimal sesuai dengan visi, misi, serta tujuan organisasi, lembaga, atau instansi yang bersangkutan.

Lebih lanjut berdasarkan pernyataan (Manting, 2020) adanya Standar Operasional Prosedur juga memberikan banyak manfaat dan kegunaan yaitu menciptakan sistem kerja serta alur kerja yang terstruktur, sistematis, serta akuntabel; menguraikan mekanisme tujuan pekerjaan sesuai dengan regulasi serta kebijakan yang ada; mengatur urutan pelaksanaan serta administrasi pekerjaan sehari-hari dengan metode yang sudah ditetapkan; membangun hubungan koordinasi antar unit kerja. Organisasi tidak akan mampu memenuhi visi, tujuan, sasaran awal tanpa adanya Standar Operasional Prosedur (Halawa, 2023; 2).

Standar Operasional Prosedur juga mendapatkan perhatian lebih dari pemerintah. Pengembangan Standar Operasional Prosedur menjadi salah satu upaya strategis pelaksanaan reformasi birokrasi pada ranah tata laksana. Perpres No 81 Tahun 2010 mengenai Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 menetapkan delapan area perubahan yang wajib dilaksanakan. Organisasi, sumber daya manusia, hukum, tata laksana, pelayanan publik, pola pikir & budaya kerja, serta akuntabilitas merupakan 8 area perubahan tersebut. Penataan tatalaksana menjadi salah satu area perubahan yang wajib oleh instansi pemerintah. Di antara hal-hal tersebut, penataan tata laksana merupakan prioritas wajib bagi instansi pemerintah dalam reformasi birokrasi. Tata Laksana dimaknai sebagai suatu proses atau cara mengelola dalam menjalankan suatu kegiatan. Secara ringkas, tata laksana dapat dipahami sebagai proses bisnis. Proses bisnis menurut pernyataan Setiawati (dalam Simanjorang et al., 2021) memiliki arti sebagai rangkaian aktivitas yang saling terhubung serta dijalankan pada setiap unit organisasi. Pemetaan proses

bisnis ini juga berfungsi sebagai landasan penyusunan SOP yang efektif dan terintegrasi.

Selanjutnya, pemerintah kemudian mengeluarkan kebijakan yang lebih spesifik yang langsung mengatur mengenai Standar Operasional Prosedur baik di tingkat pusat maupun daerah yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (SOP-AP). Peraturan tersebut merupakan panduan maupun rujukan bagi lembaga pemerintah pusat serta pemda provinsi/kabupaten/kota untuk menyusun SOP AP di kantornya masing-masing guna perwujudan reformasi birokrasi. Peraturan ini memberikan pedoman serta kerangka kerja bagi seluruh instansi pemerintah pada proses penyusunan, pengembangan, pemantauan, serta evaluasi SOP AP bagi pegawai yang selaras dengan tugas maupun fungsi lembaga pemerintah pusat dan daerah. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan bahwa setiap instansi pemerintah di Indonesia memiliki SOP sendiri yang disesuaikan dengan kebutuhannya. Dan bahkan sampai dengan unit terkecil setiap instansi pemerintah pun juga diwajibkan memiliki Standar Operasional Prosedur. Selain itu, tujuan dari peraturan tersebut adalah untuk menyempurnakan proses penyelenggaraan pemerintah, mentertiban penyelenggaraan pemerintah, serta meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Melihat penjelasan diatas, penyusunan SOP dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan dianggap krusial, sebab SOP AP berfungsi sebagai panduan utama untuk menjalankan tugas serta fungsi secara efektif dan terstruktur. Kendati demikian, pada faktanya penyusunan dan implementasi SOP di instansi pusat maupun daerah belum memadai. Yanuar Ahmad, Asisten Deputi Perumusan Kebijakan Sistem Kelembagaan dan Tata Laksana pada Deputi Bidang Kelembagaan dan Tata Laksana Kementerian PANRB, menyatakan bahwasanya kondisi penyusunan serta penerapan SOP saat ini masih sangat mengkhawatirkan, mengingat banyak instansi yang belum memiliki SOP. Data dari inventarisasi penyusunan dan penerapan SOP tahun 2015 menunjukkan bahwa di tingkat pusat,

hanya sekitar 50% Kementerian yang telah menyusunnya, sedangkan jumlah Lembaga pemerintah Nonkementerian (LPNK) yangtelah melakukannya masih sangat terbatas (Jpnn, 2016).

Temuan ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya dari Govey (2021) yang menyatakan bahwa Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata (DPOP) Kota Balikpapan belum mempunyai pemetaan proses bisnis maupun SOP diorganisasinya. Jadi, selama ini mereka masih menggunakan SOP lama yang berasal dari tahun 2015 sehingga dalam melanjutkan aktifitasnya berdasarkan pengalaman dan ingatan para pegawai. Oleh karena itu, DPOP Kota Balikpapan mulai menyusun proses bisnis dan SOP mengikuti peraturan terbaru. Selain itu, penelitian Herry Sanoto (2020) juga mendukung temuan serupa, yaitu Dinas Pendidikan Kabupaten Bengkayang belum mempunyai SOP untuk pengelolaan organisasinya. Mereka merasa bahwa penyusunan SOP sangat penting bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Bengkayang untuk meningkatkan manajemen organisasi.

Sekretariat Jenderal DPD RI yaitu lembaga pemerintah yang juga mempunyai kewajiban untuk menyusun SOP. Setjen DPD RI sebagai lembaga pemerintah berperan menyediakan dukungan administratif serta keahlian secara efektif maupun efisien bagi seluruh anggota DPD RI. Secara skruktural, Setjen DPD RI merupakan pegawai birokrat yang berada di bawah serta bertanggung jawab langsung pada pimpinan DPD RI. Setjen DPD RI juga menjadi lembaga negara yang mendukung kebijakan Reformasi Birokrasi. Oleh karena itu, sebagai lembaga negara, Sekretariat Jenderal DPD RI memandang perlunya untuk menyusun Standar Operasional Prosedur yang bersifat operasional dan bertujuan untuk mempercepat tercapainya tujuan reformasi birokrasi. Kewajiban penyusunan SOP bagi Sekretariat Jenderal DPD RI diawali oleh terbitnya UU No 30 Tahun 2014 mengenai Administrasi Pemerintahan. Pasal 7 ayat (2) huruf h didalam undang-undang tersebut menyebutkan bahwa pejabat pemerintah diharuskan untuk menyusun SOP (Standar Operasional Prosedur) dalam rangka proses pembentukan keputusan dan/atau kegiatan administratif.

Pada tahun 2009, Sekretariat Jenderal DPD RI sudah menyusun SOP bagi lingkungan intansinya. Meskipun demikian, SOP tersebut belum sesuai dengan ketentuan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah. Oleh sebab itu, Sekretariat Jenderal DPD RI mulai menyusun SOP yang baru mengikuti ketentuan peraturan yang terbaru. Dan kini SOP pada Sekretariat Jenderal DPD RI diatur melalui Persesjen DPD RI No 3 Tahun 2018 tentang Pedoman Penataan Proses Bisnis serta Penyusunan SOP. Peraturan tersebut menjelaskan bahwasanya seluruh satuan unit kerja pada lingkungan Setjen DPD RI wajib menyusun SOP yang proses penyusunannya berkoordinasi dengan maupun dikoordinasikan oleh Bagian Ortala. Peraturan tersebut juga menjadi pedoman penerapan tugas serta fungsi bagi pegawai di lingkungan Setjen DPD RI. Standar Operasional Prosedur di lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI terdiri dari 3 yaitu :

a. SOP Makro

SOP Makro adalah mengacu pada serangkaian aktifitas yang dilaksanakan melibatkan lintas unit kerja pada satu sub proses tertentu. Dari segi cakupan dan skala aktivitasnya, SOP Makro mengintegrasikan SOP Mikro yang mewakili komponen kegiatan terkait atau merupakan gabungan dari berbagai SOP Mikro.

b. SOP Mikro

SOP Mikro adalah tahapan-tahapan rinci guna menjalankan suatu pekerjaan dalam satu unit kerja. Berdasarkan cakupan dan besarnya kegiatan, SOP Mikro berfungsi sebagai sebagai elemen penyusun dari SOP Makro yang lebih luas. SOP Mikro yaitu komponen dari sebuah SOP yang kegiatannya menjadi komponen dari sebuah SOP Makro.

c. SOP Teknis

SOP Teknis yaitu prosedur standar yang dijelaskan secara sangat rinci untuk tugas yang dikerjakan oleh seorang individu/staf ataupun pelaksana dengan peran atau posisi tertentu. Setiap tahapan pada SOP dijelaskan melalui prosedur standar yang sangat rinci mengenai aktivitas yang dilakukan oleh satu orang aparatur atau pelaksana dengan satu peran atau jabatannya

masing-masing. Setiap prosedur diuraikan dengan cermat dan teliti untuk meminimalkan kemungkinan terjadinya perbedaan interpretasi.

Pelaksanaan penyusunan Standar Operasional Prosedur di lingkungan Setjen DPD RI dilaksanakan oleh unit kerja Subbagian Ketatalaksanaan. Subbagian Ketatalaksanaan berada di Bagian Organisasi dan Ketatalaksanaan (Ortala), Biro Organisasi, Keanggotaan, dan Kepegawaian (Biro OKK). Bagian Organisasi dan Ketatalaksanaan (Ortala) sendiri membawahi Subbagian Organisasi, Subbagian Ketatalaksanaan, dan Subbagian Fasilitasi Reformasi Birokrasi. Subbagian Ketatalaksanaan memiliki tugas dengan tiga aspek penting. Pertama, melaksanakan penyediaan bahan koordinasi, perumusan kebijakan, serta pelaksanaan dukungan. Kedua, menyusun proses bisnis, SOP, serta budaya organisasi. Ketiga, menetapkan tata hubungan kerja di lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI.

Pada tahun 2019, Kantor Sekretariat Jenderal DPD RI memulai pengembangan SOP, khususnya SOP Makro, yang berpedoman pada Persesjen DPD RI Nomor 03 Tahun 2019 mengenai Peta Proses Bisnis Sekretariat Jenderal DPD RI. Proses penyusunan SOP Makro ini melibatkan perwakilan dari masing-masing biro, pusat, dan inspektorat di Sekretariat Jenderal DPD RI. Penyusunan SOP Makro tersebut menghasilkan sebanyak 105 Standar Operasional Prosedur. Namun untuk penyusunan SOP Mikro dan Teknis masih belum selesai dan masih mengalami beberapa masalah. Masalah tersebut yaitu masih lambatnya penyusunan SOP Mikro dan SOP Teknis. Masih banyak divisi/bagian dan unit kerja di Setjen DPD RI yang tidak mempunyai atau belum menyusun SOP Mikro dan SOP Teknis. Hal itu tergambar dalam kompilasi data penyusunan SOP Mikro dan SOP Teknis Sekretariat Jenderal DPD RI pada tanggal 1 April 2022 sebagaimana yang tertera dalam tabel berikut :

TABEL 1.1

Kompilasi Data Penyusunan SOP Mikro dan SOP Teknis

NO	BIRO/PUSAT	BAGIAN	STATUS	STATUS	
				SOP MIKRO	SOP TEKNIS
1	Inspektorat		Sudah disusun dan ditetapkan	8	0
2	Biro Organisasi, Keanggotaan dan Kepegawaian	Bagian Organisasi & Tatalaksana	Sudah disusun dan ditetapkan	10	0
		Bagian Administrasi Keanggotaan dan Kepegawaian	Sudah disusun dan ditetapkan	11	0
		Bagian Pengembangan SDM	Sudah disusun dan ditetapkan	8	0
		Bagian Hukum	Sudah disusun dan ditetapkan	6	2
		Poliklinik	Sudah disusun dan ditetapkan	28	33
3	Biro Perencanaan dan Keuangan	Bagian Perencanaan	Belum disusun	0	0
		Bagian Administrasi Gaji, Tunjangan & Honorarium	Belum disusun	0	0
		Bagian Perbendaharaan	Belum disusun	0	0
		Bagian Akuntansi dan Pelaporan	Belum disusun	0	0
4	Biro Sistem Informasi dan Dokumentasi	Bagian Pengelolaan Sistem Informasi	Sudah disusun dan ditetapkan	8	0
		Bagian Risalah	Dalam Proses Penyusunan	2	0
		Bagian Kearsipan Perpustakaan dan Penerbitan	Sudah disusun dan ditetapkan	14	0
5	Biro Umum	Bagian Pengelolaan BMN	Sudah disusun dan ditetapkan	18	0
		Bagian Pemeliharaan dan Perlengkapan	Sudah disusun dan ditetapkan	25	4
		Bagian Layanan Pengadaan	Sudah disusun dan belum ditetapkan	1	0

NO	BIRO/PUSAT	BAGIAN	STATUS	STATUS	
				SOP MIKRO	SOP TEKNIS
		Bagian Pengamanan Dalam	Sudah disusun dan ditetapkan	10	3
6	Biro Protokol, Humas dan Media	Bagian Protokol	Belum disusun	0	0
		Bagian Humas dan Fasilitas Pengaduan	Belum disusun	0	0
		Bagian Pemberitaan dan Media	Belum disusun	0	0
7	Biro Persidangan I	Bagian Set. Komite I	Belum disusun	0	0
		Bagian Set. Komite III	Belum disusun	0	0
		Bagian Set. PPUU	Belum disusun	0	0
		Bagian Set. BULD/Kelompok	Belum disusun	0	0
		Bagian Set. BKSP	Belum disusun	0	0
8	Biro Persidangan II	Bagian Set. Komite II	Belum disusun	0	0
		Bagian Set. Komite IV	Belum disusun	0	0
		Bagian Set. Panmus	Belum disusun	0	0
		Bagian Set. BK	Belum disusun	0	0
		Bagian Set. PURT	Dalam Proses Penyusunan	0	0
		Bagian Set. BAP	Belum disusun	0	0
9	Biro Sekretariat Pimpinan	Bagian Set. Ketua	Belum disusun	0	0
		Bagian Set. Wakil Ketua Bid. I	Belum disusun	0	0
		Bagian Set. Wakil Ketua Bid. II	Belum disusun	0	0
		Bagian Set. Wakil Ketua Bid. III	Dalam Proses Penyusunan	1	0
		Bagian Set. Pimpinan	Belum disusun	0	0
10	Pusat Perancangan dan Kajian Kebijakan Hukum	Bidang Perancangan & Pemantauan Peraturan Perundang-undangan	Belum disusun	0	0
		Bidang Dokumentasi &	Belum disusun	0	0

NO	BIRO/PUSAT	BAGIAN	STATUS	STATUS	
				SOP MIKRO	SOP TEKNIS
		Jaringan Informasi Hukum Pusat & Daerah			
11	Pusat Kajian dan Anggaran Daerah	Bidang Diseminasi aspirasi Masyarakat dan Daerah	Belum disusun	0	0
		Bidang Pengkajian dan Informasi anggaran Pusat dan Daerah	Dalam Proses Penyusunan	3	0
12	Kantor Daerah	Kantor Daerah	Dalam Proses Penyusunan	20	0

Sumber : (Subbagian Ketatalaksanaan Sekretariat Jenderal DPD RI, 2022)

Berdasarkan pada data tabel diatas menunjukkan bahwasanya masih banyak divisi atau unit kerja yang tidak mempunyai atau belum menyusun SOP Mikro dan SOP Teknis. Dari 41 bagian terdapat 24 bagian yang belum menyusun SOP Mikro dan SOP Teknis. Prediksi jumlah SOP Mikro dan SOP Teknis yang perlu disusun adalah sebanyak 502 SOP. Namun baru sekitar 209 SOP Mikro dan Teknis yang sudah ditetapkan. Berikut ini yaitu data yang memuat jumlah SOP yang telah ditetapkan :

Tabel 1.2
Jumlah SOP yang telah ditetapkan

No	SOP MIKRO & SOP TEKNIS TAHUN 2022	Jumlah SOP	Persentase
1	SOP yang sudah ditetapkan	209 SOP	41 %
2	SOP yang belum ditetapkan (dalam pembahasan)	114 SOP	23%
3	SOP yang belum dibahas	179 SOP	36%
	Prediksi Total Jumlah SOP yang perlu dibahas	502 SOP	100%

Sumber : (Dokumen Bagian Organisasi dan Tatalaksana Sekretariat Jenderal DPD RI Tahun 2022, data diolah oleh peneliti)

Hal itu juga terangkum dalam sebuah grafik kompilasi penyusunan SOP, yaitu sebagai berikut :

Tabel 1.3
Grafik Kompilasi Penyusunan SOP



Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2023

Berdasar pada data diatas, membuktikan bahwasanya masih banyak divisi/bagian atau unit kerja yang kerja yang tidak mempunyai atau belum menyusun SOP Mikro dan SOP Teknis. Selain itu, masih banyak SOP yang belum ditetapkan (masih dalam proses pembahasan) dan juga SOP yang belum dibahas. Dan bahkan rencananya akhir tahun 2023 semua SOP baik Mikro maupun Teknis sudah selesai disusun, dan pada tahun 2024 semua SOP tersebut sudah mulai diterapkan. Hal ini menunjukkan bahwasanya kinerja dari pelaksanaan penyusunan SOP di lingkungan Setjen DPD RI belum memuaskan dan dapat dikatakan lambat. Hal ini menjadi sinyal bahaya bahwasanya penyusunan SOP Mikro dan SOP Teknis di lingkungan Setjen DPD RI akan telat selesai sesuai waktu dengan yang telah ditetapkan. Kegiatan penyusunan SOP Mikro di lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI akan terus dilakukan hingga semua unit kerja mempunyai SOP sebagai standarisasi dalam pelaksanaan dan penyelesaian tugas.

Berdasarkan observasi pertama yang peneliti dapatkan, lambatnya penyusunan SOP pada organisasi Sekretariat Jenderal DPD RI yaitu karena kekurangan sumber daya manusia. Kekurangan sumber daya manusia ini tepatnya

berada di unit kerja Subbagian Ketatalaksanaan sebagai unit kerja yang bertugas untuk melakukan penyusunan bisnis proses dan standar operasional prosedur. Jumlah pegawai di Subbagian Ketatalaksanaan sendiri hanya diisi sebanyak 3 orang yaitu 1 (satu) Kepala Subbagian Ketatalaksanaan dan dibantu oleh 2 (dua) bawahannya sebagai analis Tatalaksana. Berikut adalah tabel anggota Subbagian Ketatalaksanaan :

TABEL 1.4

Data Pegawai Subbagian Ketatalaksanaan Sekretariat Jenderal DPD RI

NO.	NAMA	JABATAN
1	Bangun Kuntoro Harjo, S.E., M.Si.	Kepala Subbagian Ketatalaksanaan
2	Eko Daryono, S.H., M.H.	Analisis Tatalaksana
3	Rina Hartami Widiastuti, S.AP.	Analisis Tatalaksana

Sumber : (Data Pegawai Sekretariat Jenderal DPD RI Tahun 2022 Subbagian Ketatalaksanaan, diolah peneliti)

Minimnya anggota tersebut membuat penyusunan SOP masih lambat karena SOP yang perlu disusun adalah semua bagian/divisi di lingkungan Setjen DPD RI baik SOP Makro, SOP Mikro, maupun SOP Teknis. Unit kerja di organisasi lembaga tersebut juga cukup banyak karena meliputi 2 (dua) Kedeputian (Deputi Bidang Administrasi dan Deputi Bidang Persidangan) dan 1 (satu) Inspektorat. Setiap Kedeputian memiliki 5 (lima) Biro/Pusat dibawahnya. Setiap Biro/Pusat memiliki 4 hingga 6 Bagian dibawahnya dan dan setiap juga memiliki 2 hingga 3 Subbagian dibawahnya. Secara total keseluruhan, Sekretariat Jenderal DPD RI terdiri atas 10 Biro/Pusat, 41 Bagian, dan 83 Subbagian. Sehingga dapat dibayangkan bahwa tugas yang sangat banyak tersebut dilakukan oleh hanya 3 orang.

Jika hal ini tetap berlanjut, maka akan sangat mengkhawatirkan bagi Kantor Sekretariat Jenderal DPD RI karena SOP yaitu hal yang esensial bagi suatu organisasi. Pendirian organisasi pada dasarnya tujuannya untuk mewujudkan sasaran yang sudah dirumuskan sebelumnya ataupun yang disepakati bersama. Keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi bisa dinilai dari hasil kinerja

organisasi dalam menjalankan suatu kegiatan/program tertentu. Penyusunan Standar Operasional Prosedur dapat dikatakan berhasil apabila SOP yang direncanakan telah selesai disusun semua atau siap dilaksanakan. Apabila penyusunan standar operasional prosedur lambat dan telat disusun, maka kinerja penyusunannya patut dipertanyakan. Selain itu, jika penyusunan SOP telat diselesaikan, maka instansi atau lembaga tersebut yaitu Sekretariat Jenderal DPD RI tidak mematuhi atau menjalankan secara baik perintah atau kewajiban dari pemerintah untuk menyusun SOP yang terkandung dalam UU Permenpan Nomor 35 serta juga Persesjen DPD RI No. 3 Tahun 2018 mengenai Pedoman Penataan Proses Bisnis dan Penyusunan SOP Lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI. Apabila suatu organisasi tidak memiliki SOP, maka segala kegiatannya cenderung menjadi kacau dan tidak terstruktur. Akibatnya proses seluruh proses aktivitas operasional menjadi tidak terfokus, segala aktivitas operasional organisasi akan menjadi tidak terarah, alur kerja menjadi tidak teratur, serta kinerja karyawan menjadi kurang optimal.

Maka, perlu dilakukan suatu analisis jalannya suatu kegiatan/program penyusunan Standar Operasional Prosedur dengan memakai konsep pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja didefinisikan sebagai proses menilai untuk menentukan sejauh mana aktivitas yang dilakukan selaras dengan rencana yang disusun serta berhasil memenuhi target yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja dijadikan sebagai pisau analisis yang dipakai dalam menganalisis terkait kinerja penyusunan SOP di lingkungan Setjen DPD RI. Dengan demikian, peneliti mengangkat penelitian berjudul **“Analisis Kinerja Penyusunan Standar Operasional Prosedur di Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah (DPD RI)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja penyusunan Standar Operasional Prosedur di Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia (Setjen DPD RI) ?
2. Apa faktor penghambat dan pendukung dalam kinerja penyusunan Standar Operasional Prosedur di Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia (Setjen DPD RI)?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui kinerja penyusunan Standar Operasional Prosedur di Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia (Setjen DPD RI)?
2. Mengidentifikasi faktor penghambat dan pendukung dalam kinerja penyusunan Standar Operasional Prosedur di Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia (Setjen DPD RI)?

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberi kegunaan atau kontribusi pada peningkatan kinerja penyusunan SOP di lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI. Sejalan dengan tujuan penelitian, studi ini diperkirakan akan menghasilkan manfaat sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Secara umum, penelitian ini diharapkan bisa memperkaya pemahaman dan pengetahuan terkait topik yang diteliti. Secara khusus, hasilnya dapat berfungsi sebagai sumber rekomendasi bagi peneliti di masa mendatang atau sebagai sumber referensi tambahan bagi para pemangku kepentingan

Penelitian ini juga secara khusus diharapkan menjadi rekomendasi bagi para peneliti selanjutnya atau tambahan referensi kepustakaan untuk yang berkepentingan khususnya yang terkait dengan penyusunan standar operasional prosedur di organisasi publik.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi kalangan akademisi, temuan penelitian ini diharap bisa memberi kontribusi dalam menambah pemahaman dan referensi tentang kinerja penyusunan standar operasional prosedur di organisasi publik.
- b. Bagi pihak instansi, penelitian ini diharap bisa menjadi sumbangan pemikiran serta bahan masukan dalam rangka perbaikan dan evaluasi terhadap kinerja penyusunan SOP khususnya bagi Sekretariat Jenderal DPD RI.

3. Kegunaan Sosial

Penelitian ini diharapkan bisa menyumbangkan pengetahuan bagi masyarakat umum maupun pihak lain yang ingin mendalami topik serupa mengenai kinerja penyusunan standar operasional prosedur di organisasi publik, khususnya di Kantor Sekretariat Jenderal DPD RI.

1.5 Kerangka Pemikiran Teoritis

1.5.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai rujukan utama bagi peneliti dalam melaksanakan penelitian. Penelitian terdahulu dipakai sebagai alat pemetaan, pengetahuan dan pembaruan dari penelitian yang akan dilakukan sebab bisa diidentifikasi persamaan dan perbedaan dengan studi-studi terdahulu. Pada penelitian ini, penelitian terdahulu yang dipakai yaitu :

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Analisis Kinerja				
1	Dila Erlianti dan Irma Novita Fajrin (2021) Analisis Dimensi Kinerja Organisasi Publik pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Dumai	Menganalisis dimensi kinerja Organisasi Publik di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Dumai, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan faktor penghambatnya	Kualitatif. Indikator kinerja yang digunakan yakni menggunakan teori Dwiyanto yaitu Produktivitas, Kualitas layanan, Responsivitas, Responsibilitas, dan Akuntabilitas	Temuan penelitiannya menunjukkan bahwasanya dimensi kinerja Organisasi Publik di dinas tersebut diukur memakai 4 indikator dari teori Dwiyanto yaitu produktivitas, responsivitas, tanggung jawab (responsibilitas), dan akuntabilitas bisa dikatakan sudah cukup baik. Responsibilitas dan akuntabilitas menjadi faktor pendukung yang mempengaruhi kinerjanya sedangkan faktor penghambatnya ialah kurangnya produktivitas dan responsivitas.
2	Rudiadi, Abdiana Ilosa, dan Saipul Al Sukri (2021)	Menganalisis pelaksanaan penyusunan rencana kerja pemerintahan desa Sekeladi	Metode penelitian kualitatif. Teori yang dipakai untuk tingkat kinerja adalah	Kinerja Pemerintah Desa Sekeladi pada pembahasan serta penyusunan rencana kerja pemerintahan desa selama ini masih

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Optimalisasi Kinerja Pemerintah Desa Dalam Penyusunan Rencana Kerja Pembangunan Desa	Kecamatan Tanah Putih, Kabupaten Rokan Hilir, Riau yang setiap tahun ditetapkan bersama antara Pemerintahan Desa dan BPD sebagai perwakilan masyarakat	teori Sumoroto yaitu Efisiensi, Efektifitas, Keadilan, dan Daya Tanggap.	belum terlaksana secara optimal. Hal itu dipengaruhi oleh sejumlah hal yakni kurang responsifnya pemerintah desa pada menyerap aspirasi maupun keinginan masyarakat desa
3	Arief Ivana Putra dan Zikri Alhadi (2019) Analisis Kinerja Dinas Sosial Kota Padang Dalam Penanggulangan Bencana Di Kota Padang (Suatu Studi Manajemen Kebencanaan)	Mengkaji bagaimana kinerja Dinas Sosial Kota Padang dalam melakukan penanggulangan bencana di Kota Padang dan apa langkah-langkah yang dilakukan untuk mencegahnya	Deskriptif kualitatif. Penelitian ini memakai teori indikator kinerja menurut Gomez yang terdiri dari Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Pengetahuan Pekerjaan, Kerjasama, Inisiatif, dan Ketergantungan.	Penelitian ini menemukan bahwa kinerja Dinas Sosial Kota Padang terhadap penanggulangan bencana di Kota Padang sudah cukup baik, namun kinerja belum maksimal. Hal ini terlihat dari kinerja Dinas Sosial yang masih mengalami kendala dari segi fasilitas, kurangnya dana yang tersedia dan kurangnya pengalaman tenaga teknologi informasi.
4	Pundy Zaghena, Michael Mamentu, dan Elfie Mingkid (2022) Kinerja Dinas Pariwisata Dalam Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kabupaten	Mengetahui kinerja Dinas Pariwisata dalam penyusunan LAKIP Kabupaten Minahasa Selatan.	Kualitatif deskriptif dengan menggunakan teknik <i>purposive sampling</i>	Berdasar pada indikator kinerja yang dilakukan, masih terdapat beberapa hambatan pada proses penyusunan LAKIP di Sekretariat Daerah Minahasa Selatan, yaitu koordinasi serta komunikasi/informasi yang kurang efektif, keterbatasan sumber daya pegawai maupun peralatan, belum tersedianya SOP penyusunan LAKIP di pada setiap bagian.

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Minahasa Selatan			
5	Intan Bella Putri Rumagit, Herman Karamoy, dan Dhullo Afandi (2020) Analisis Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah Dengan Menggunakan Konsep <i>Value For Money</i> Pada Dinas Pariwisata Kota Manado	Menganalisis kinerja program kegiatan pada Dinas Pariwisata Kota Manado menggunakan konsep <i>Value For Money</i> yang terdiri dari unsur ekonomi, efisiensi, dan efektivitas.	Deskriptif kualitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya kinerja program kegiatan di Dinas Pariwisata Kota Manado pada tahun 2020 sudah ekonomis, efisien, dan efektif sekaligus juga telah memenuhi konsep pengukuran kinerja <i>value for money</i> .
6	Anuar Sadat (2019) Analisis Kinerja Aparatur Pemerintah Kecamatan Dalam Memberikan Pelayanan Publik Di Kantor Camat Medan Denai	Menganalisis sejauh mana kinerja aparatur pemerintah daerah dalam memberi pelayanan publik khususnya di Kantor Camat Medan Danai dengan menggunakan beberapa pengukuran indikator yaitu wujud, kehandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati.	Deskriptif kuantitatif	Penelitian ini menunjukkan bahwasanya kinerja aparatur pemerintah daerah dalam memberi pelayanan publik di Kantor Kecamatan Medan Denai bisa dikatakan sudah memuaskan yang diukur memakai indikator berwujud, kehandalan, ketanggapan, jaminan (<i>assurance</i>), empati (<i>empahaty</i>).
7	Oliviana Kojo, Jantje J. Tinangon, dan Dhullo Afandi (2019) Analisis Penilaian	Mengkaji penilaian kinerja pelayan publik pada DPM PTSP Kabupaten Minahasa Tenggara sesuai dengan	Deskriptif kualitatif	Penilaian kinerja yang disusun oleh DPM PTSP Kabupaten Minahasa Tenggara yang dimuat pada Laporan Kinerja Instansi Pemerintah sudah memadai karena

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Kinerja Sektor Publik (Studi Kasus Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Minahasa Tenggara)	Permenpan RB no 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Pelaporan Kinerja Instansi Pemerintah.		dibuat sesuai dengan peraturan uu yang berlaku.
Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP)				
8	Herry Sanoto (2020) Penyusunan <i>Standard Operating Procedures</i> (SOP) Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bengkayang Dalam Rangka Peningkatan Mutu Manajemen Organisasi	Menyusun SOP dalam rangka untuk meningkatkan mutu manajemen organisasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Bengkayang	Deskriptif kualitatif	Diketahui bahwasanya Dinas Pendidikan Kabupaten Bengkayang belum mempunyai SOP pada pengelolaan organisasinya. Penyusunan SOP dilakukan melalui pembuatan catatan lapangan kegiatan pendampingan serta penyusunan format SOP. Didapatkan bahwa penyusunan SOP sangat penting untuk menjamin mutu pengelolaan organisasi.
9	Samuel Govery, dkk (2021) Pembuatan Proses Bisnis Dan Standar Operasional Prosedur Pada Dinas Pemuda, Olahraga Dan Pariwisata Kota Balikpapan	Memetakan dan menyusun proses bisnis dan SOP AP di DPOP (Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata) Kota Balikpapan dengan berdasarkan peraturan Permenpan RB	Penelitian ini dilakukan melalui serangkaian tahapan, meliputi identifikasi permasalahan, kajian Pustaka, serta evaluasi kebutuhan SOP	Penerapan SOP AP sangat krusial bagi organisasi sebagai pedoman utama dalam menjalankan tugas-tugasnya. Selama ini DPOP Kota Balikpapan memakai SOP yang telah usang yang berasal dari tahun 2015. Ketiadaan proses bisnis dan SOP terkini menyebabkan pegawai di DPOP Kota Balikpapan mengandalkan ingatan serta pengalaman

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				pribadi yang mengakibatkan kelalaian dalam beberapa kegiatan serta keharusan melakukan pengurangan. Oleh karena perlu dilakukan pembaharuan mengikuti peraturan yang terbaru. Hasil penelitian ini menghasilkan 31 proses yang sudah disusun di DPOP Kota Balikpapan untuk proses bisnis dan SOP AP -nya.

Penelitian pertama dilakukan oleh Dila Erlianti dan Irma Novita Fajrin pada tahun (Erlianti & Fajrin, 2021) yang berjudul “Analisis Dimensi Kinerja Organisasi Publik pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Dumai”. Penelitiannya bertujuan menganalisis dimensi kinerja Organisasi Publik di dinas tersebut serta mengidentifikasi faktor pendukung dan faktor penghambatnya. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwasanya kinerja pada lembaga tersebut sudah mencapai tingkat yang memadai. Hasil kinerja tersebut diukur memakai 4 indikator dari teori Dwiyanto yaitu produktivitas, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Faktor penghambat yang berpengaruh ialah dalam kinerjanya ialah pada indikator produktivitas dan responsivitas, sedangkan responsibilitas dan akuntabilitas menjadi faktor pendukung. Perbedaan penelitiannya dengan penelitian peneliti ialah ada di fenomena penelitian dan lokusnya. Dimana penelitiannya tidak meneliti penyusunan Standar Operasional Prosedur, hanya meneliti analisis kinerja saja.

Penelitian kedua dilakukan oleh Rudiadi, dkk pada tahun (2021) yang judulnya “Optimalisasi Kinerja Pemerintah Desa Dalam Penyusunan Rencana Kerja Pembangunan Desa” yang menganalisis pelaksanaan penyusunan rencana kerja pemerintahan desa Sekeladi Kecamatan Tanah Putih, Kabupaten Rokan Hilir,

Riau. Hasilnya mengindikasikan bahwasanya kinerja pemerintah Desa Sekeladi pada pembahasan serta penyusunan rencana kerja tersebut masih belum optimal. Hal tersebut dipengaruhi oleh sejumlah hal, ialah kurangnya kerja sama antar lembaga pemerintahan desa, masih terdapat program kerja yang belum sesuai sasaran, serta kurang responsifnya pemerintah desa pada menyerap aspirasi dan keinginan masyarakat desa. Perbedaan penelitiannya dengan penelitian peneliti ialah terletak pada fenomena penelitian dan lokusnya. Dimana fenomena penelitian ini membahas penyusunan rencana kerja, sedangkan penelitian peneliti membahas penyusunan SOP.

Selanjutnya penelitian ketiga dilakukan oleh Arief Ivana Putra dan Zikri Alhadi pada tahun (2019) yang berjudul “Analisis Kinerja Dinas Sosial Kota Padang Dalam Penanggulangan Bencana Di Kota Padang (Suatu Studi Manajemen Kebencanaan)”. Penelitian ini tujuannya untuk mengkaji kinerja lembaga tersebut dalam melakukan penanganan bencana di Kota Padang, serta langkah-langkah apa yang dilakukan untuk mencegahnya. Penelitian ini menghasilkan bahwasanya kinerja lembaga tersebut terhadap penanganan bencana di Kota Padang sudah cukup baik, namun kinerja belum maksimal. Kendala yang masih terjadi ialah dari segi fasilitas, kurangnya dana yang tersedia dan kurangnya pengalaman tenaga teknologi informasi. Perbedaan penelitiannya dengan penelitian peneliti ialah terletak pada lokus serta fenomena penelitian. Dimana fenomena penelitian ini membahas penangg ulangan bencana, sedangkan penelitian peneliti membahas penyusunan SOP.

Penelitian keempat dilakukan oleh Pundy Zaghena, dkk pada tahun (2022) yang berjudul “Kinerja Dinas Pariwisata Dalam Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kabupaten Minahasa Selatan” dengan tujuan untuk mengetahui kinerja Dinas Pariwisata pada penyusunan LAKIP Kabupaten Minahasa Selatan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa berdasar pada indikator kinerja yang dilakukan masih terdapat hambatan pada proses penyusunan LAKIP, yaitu koordinasi serta komunikasi/informasi yang kurang efektif, keterbatasan SDM maupun peralatan, serta belum tersedianya SOP penyusunan LAKIP pada

setiap bagian. Perbedaan penelitiannya dengan penelitian sebelumnya adalah pada fenomena penelitian. Dimana fenomena penelitian yang peneliti lakukan membahas penyusunan SOP, sedangkan penelitian ini membahas penyusunan laporan LAKIP. Selain itu, untuk aspek lokus juga memiliki perbedaan dimana penelitian ini berada di Dinas Pariwisata Kabupaten Minahasa bukan berada di Setjen DPD RI.

Kemudian penelitian kelima dilakukan oleh Intan, dkk pada tahun (Rumagit, 2022) yang berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah Dengan Menggunakan Konsep *Value For Money* Pada Dinas Pariwisata Kota Manado” yang tujuannya menganalisis kinerja program kegiatan pada Dinas tersebut. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwasanya kinerja program kegiatan di Dinas tersebut pada tahun 2020 sudah ekonomis, efisien, dan efektif sekaligus juga sudah memenuhi konsep pengukuran kinerja *value for money*. Perbedaan penelitiannya dengan penelitian peneliti ialah terletak pada fenomena penelitian dan lokusnya. Dimana penelitiannya tidak meneliti penyusunan Standar Operasional Prosedur, hanya meneliti analisis kinerja saja.

Selanjutnya penelitian keenam dilakukan oleh Anuar Sadat (2019) yang berjudul “Analisis Kinerja Aparatur Pemerintah Kecamatan Dalam Memberi Layanan Publik Di Kantor Camat Medan Denai” dengan tujuan menganalisis sejauh mana kinerja aparatur pemerintah daerah untuk memberi layanan publik khususnya di Kantor Camat Medan Danai. Penelitian ini menunjukkan bahwasanya kinerja pegawai Pemda guna memberi pelayanan publik di kantor tersebut bisa dikatakan sudah memuaskan yang diukur memakai indikator wujud, reability, responsivitas, jaminan, serta empati. Perbedaan penelitiannya dengan penelitian peneliti ialah terletak pada fenomena penelitian dan lokusnya. Dimana penelitian ini tidak meneliti penyusunan Standar Operasional Prosedur, hanya meneliti analisis kinerja saja.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Oliviana Kojo, dkk pada tahun (2019) yang berjudul “Analisis Penilaian Kinerja Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Minahasa Tenggara)”. Penelitian ini bertujuan untuk Mengkaji penilaian kinerja pelayan publik pada DPM PTSP Kabupaten Minahasa

Tenggara. Hasil penelitiannya membuktikan bahwasanya penilaian kinerja yang disusun oleh DPM PTSP Kabupaten Minahasa Tenggara sudah memadai karena dibuat sesuai dengan peraturan UU yang ada. Perbedaan penelitiannya dengan penelitian yang dilakukan peneliti terletak pada fenomena penelitian maupun lokus penelitiannya. Dimana penelitiannya tidak meneliti penyusunan Standar Operasional Prosedur, hanya meneliti analisis kinerja saja.

Penelitian kedelapan dilakukan oleh Herry Sanoto pada tahun (2020) yang judulnya “Penyusunan SOP Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bengkayang” yang tujuannya guna menyusun SOP guna meningkatkan mutu manajemen organisasi. Penelitiannya membuktikan bahwasanya Dinas Pendidikan Kabupaten Bengkayang belum mempunyai SOP pada pengelolaan organisasinya. Oleh karena itu, perlu dilakukan pendampingan penyusunan SOP melalui enam tahapan, yaitu pembentukan tim pelaksana, perencanaan, penyusunan, pengujian rancangan SOP, serta pelaksanaan SOP. Perbedaan penelitiannya dengan penelitian peneliti yaitu terletak pada lokus dan fokusnya yang tidak membahas analisis kinerja. Hanya pada penyusunan SOP-nya saja yang memiliki kesamaan.

Penelitian kesembilan sekaligus juga penelitian terakhir dilakukan oleh Samuel Govery, dkk pada tahun (2021) yang judulnya “Pembuatan Proses Bisnis Dan SOP Pada Dinas Pemuda, Olahraga Dan Pariwisata Kota Balikpapan” yang tujuannya untuk memetakan dan menyusun proses bisnis dan SOP AP di DPOP Kota Balikpapan dengan berdasarkan peraturan Menpan RB terkait. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya penerapan SOP AP sangat krusial bagi organisasi sebagai pedoman utama dalam menjalankan tugas-tugasnya. Hasil penelitiannya menghasilkan 31 proses yang sudah disusun di DPOP Kota Balikpapan untuk proses bisnis serta SOP AP-nya. Perbedaan penelitiannya dengan penelitian peneliti ialah terletak pada aspek lokus dan fokusnya dimana penelitiannya tidak membahas analisis kinerja, hanya meneliti proses pembuatan SOP saja. Selain itu, perbedaan lain terletak pada pendekatan metode penelitian, dimana studi ini tidak menerapkan penelitian kualitatif.

1.5.2 Administrasi Publik

Administrasi publik yaitu gabungan dari istilah administrasi dan publik. Administrasi dipahami sebagai aktivitas kolaboratif yang dikerjakan oleh sekelompok individu guna mencapai sasaran yang telah dirumuskan. Sementara penjelasan publik tidak hanya diartikan sebagai umum, masyarakat, atau negara saja, namun juga dimaknai sebagai sekumpulan individu yang mempunyai ketertarikan yang sama dan juga kepentingan yang sama. Sedangkan definisi administrasi publik menurut Felix A. Nigro dan Lloyd G. Nigro yaitu upaya kolaborasi kelompok atau kalangan yang ada di lingkungan pemerintah yang meliputi tiga cabang yakni yudikatif, legislatif, serta eksekutif yang mempunyai kedudukan vital guna merencanakan kebijakan publik hingga menjadi bagian dari proses politik (Keban, 2014). Menurut penjelasan Henry (dalam Rodiyah, 2021; 42) administrasi mempunyai beberapa cakupan yakni manajemen, organisasi, serta implementasi.

Sebagai bidang studi, ilmu administrasi publik mempunyai tujuan untuk menyelesaikan perkara atau persoalan publik. Administrasi publik dimaknai sebagai aktivitas yang dikerjakan oleh kalangan orang yang saling bekerjasama yang ada didalam organisasi pemerintahan demi memenuhi kebutuhan masyarakat dan kepentingan umum. Hal ini selaras dengan pernyataan Dimock (1992) bahwasanya administrasi publik ialah suatu bidang studi yang mempelajari keinginan dan kemauan masyarakat beserta metode yang ditempuh untuk mencapai hal tersebut melalui pemerintah (Rodiyah, 2021; 13).

Berdasarkan penjelasan yang ada di buku “Enam Dimensi Statagis Administrasi Publik” karya Yeremias T. Keban pada tahun pada tahun 2014 terdapat setidaknya enam dimensi statagis didalam administrasi publik yaitu (Keban, 2014) :

1. Dimensi kebijakan, berkaitan dengan proses penyusunan keputusan guna menentukan tujuan, metode, serta langkah terbaik untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan.

2. Dimensi struktur organisasi berkaitan bersama pengelolaan struktur yang mencakup pemberian unit, pembagian tugas antarunit guna meraih target serta tujuan yang diinginkan termasuk juga wewenang maupun tanggung jawabnya.
3. Dimensi manajemen, berkaitan dengan mekanisme pelaksanaan kegiatan yang sudah direncanakan (melalui perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian) guna meraih tujuan berdasarkan kaidah manajemen.
4. Dimensi etika, menyediakan panduan moral bagi administrator untuk membedakan antara Tindakan yang benar/salah atau baik/buruk.
5. Dimensi lingkungan, melibatkan kondisi eksternal yang berdampak kepada semua unsur yang ada yakni unsur struktur organisasi, unsur manajemen, unsur kebijakan, dan unsur etika.
6. Dimensi akuntabilitas kinerja, memberi bukti konkret atas eksistensi dan manfaat nyata pemerintah guna menjalankan fungsi administrasi publik.

1.5.3 Paradigma Administrasi Publik

Mengutip dari penjelasan Endang Irawan Supriyadi, terdapat 4 (empat) paradigma dalam administrasi publik (dalam Supriyadi, 2021), diantaranya yaitu :

1. Old Public Administration

Pernyataan Ahmad (dalam Supriyadi, 2021) Paradigma *Old Public Administration* (OPA muncul diawali oleh sebuah gerakan reformasi yang digagas oleh Woodrow Wilson, yang memperkenalkan dikotomi politik-administrasi dengan anggapan bahwasanya administrasi publik harus terpisah dari ranah politik. Fokus ilmu administrasi publik pada paradigma ini tidak memasukan unsur politik dan kebijakan kedalamnya melainkan menjadi domain ilmu politik. Inti paradigmanya adalah mempertanyakan posisi ilmu administrasi publik, mengingat administrasi dan politik negara saat itu dipandang sebagai entitas yang berbed. Frank J. Goodnow juga

menambahkan bahwasanya ilmu AP seharusnya berpusat pada birokrasi pemerintah (Supriyadi, 2021).

2. *New Public Administration*

Paradigma *New Public Administration* (NPA) atau yang mempunyai arti Administrasi Publik Baru mempunyai fokus yaitu guna mengelola, merancang organisasi agar bisa berjalan ke arah yang lebih baik dengan menambahkan nilai-nilai kemanusiaan secara maksimal (Supriyadi, 2021).. Sebelumnya, fokus dari ilmu administrasi publik adalah lebih cenderung kepada manajemen yang efisien, pelayanan yang lebih ekonomis, dan berusaha untuk mempertahankan pelayanan tersebut. Namun, dengan adanya *New Public Management* menambah pandangan bahwa untuk meningkatkan keadilan sosial perlu ditekankan kepada pelayanan.

3. *New Public Management*

Paradigma *New Public Management* (NPW) atau yang memiliki arti Manajemen Publik Baru adalah paradigma yang memiliki sifat reformatif berbasis *reinventing government* yang digagas oleh David Osborne dan T. Gaebler (Supriyadi, 2021). *Reinventing government* diartikan sebagai kegiatan yang berkaitan dengan pemerintahan dengan menggunakan unsur bisnis atau privat. Hal ini dimaksudkan agar pemerintah mampu menyediakan pelayanan public yang memuaskan, meningkatkan kesejahteraan Masyarakat, serta mempercepat kemajuan negara. Atas dasar tersebut, muncul pandangan bahwa sektor public dan swasta tidak dapat disetarakan karena perbedaan tujuannya. Sektor publik mengedepankan pelayanan kepada Masyarakat demi kesejahteraan social, bukan berorientasi profit. Sebaliknya, sektor swasta difokuskan pada maksimalisasi keuntungan atau laba. Dalam sektor pemerintahan lebih mengutamakan pelayanan kepada masyarakat dengan tujuan memberikan kesejahteraan masyarakat bukan untuk mencari laba (keuntungan). Sedangkan sektor

swasta lebih memprioritaskan mencari keuntungan atau profit sebanyak-banyaknya.

4. *New Public Service*

Paradigma *New Public Service* (NPS) atau yang dikenal dengan Pelayan Publik baru merupakan antitesa (gagasan yang berlawanan) dengan Paradigma NPM. Paradigma NPS menolak dan juga mengkritik unsur bisnis dalam pelaksanaan pemerintahan terutama menyangkut tentang pelayanan kepada masyarakat (Supriyadi, 2021). Denhardt juga telah menyampaikan pemikiran dari konsep paradigma NPS, yaitu (Supriyadi, 2021) :

- a. *Serve Citizen, not customer.* Poin dari ide pokok ini menyampaikan bahwasanya pegawai aparatur publik wajib melayani masyarakat dan bukan hanya sebatas merespon keinginan mereka sebagai pelanggan (*customer*) tetapi juga wajib membangun kepercayaan dan juga kerja sama (kolaborasi) dengan masyarakat.
- b. *Seek the publik interest.* Poin ini menyatakan bahwa perlu membangun kebersamaan dalam mengedepankan problem solving dan pencapaian dala kepentingan publik
- c. *Value citizenship over entrepreneurship.* Poin ini menyampaikan bahwa perlu lebih mengutamakan penghargaan dan mendahului kepentingan kewarganegaraan dibandingkan dengan mendahului kepentingan sektor swasta/privat.
- d. *Think strategically, act democratically.* Poin ini menyampaikan bahwasanya perlu perpikir strategis dan bertindak secara demokratis dalam menciptakan kebijakan serta program untuk mencapai tujuan secara efektif
- e. *Recognize that accountability is not simple.* Poin ini berbicara mengenai tanggung jawab aparatur pemerintah dala memberikan layanan dengan berdasarkan peraturan UU yang ada.

- f. *Serve rather than steer*. Poin ini menyatakan bahwa aparaturnya pelayanan publik wajib mengutamakan tindakan pelayanan untuk publik dibandingkan dengan tindakan mengarahkan.
- g. *Value people, not just productivity*. Poin ini mempunyai maksud untuk menghormati posisi masyarakat sebagai warga negara yang wajib diberi layanan agar terwujud kesejahteraan masyarakat dalam rangka memenuhi kebutuhan mereka bukan hanya mengenai produktivitas masyarakat demi kepentingan negara.

1.5.4 Manajemen Publik

Istilah manajemen berasal dari Bahasa Latin sebagaimana diungkapkan oleh *Al-Munawir* dalam (Juhji et al., 2020) dari asal kata manus yang berarti tangan dan agere yang berarti melakukan. Berbeda dengan pandangan diatas, Echols dan Shadily (Juhji et al., 2020) memberikan pendapatnya mengenai istilah management yang berasal dari akar kata “to manage” yang berarti mengurus, mengatur, mengelola, serta memperlakukan. Hingga pada akhirnya kata management diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia menjadi manajemen ataupun pengelolaan. Kemudian istilah manajemen mengalami perkembangan menjadi sebuah seni guna menyelesaikan suatu tugas ataupun pekerjaan melalui orang lain. Akan tetapi, cakupan manajemen tidak hanya sebatas pada pemimpin maupun atasan saja, melainkan juga sebagai suatu pengelolaan bersama secara utuh. Lucey dan Lucey (dalam Juhji et al., 2020) memberikan pandangannya mengenai pengertian mengenai manajemen, yaitu suatu proses yang khas yang meliputi Tindakan perencanaan, pengorganisasian, serta pengawasan yang dilakukan guna meraih target serta sasaran yang sudah ditetapkan dengan pemanfaatan SDM ataupun lainnya.

Manajemen Publik yaitu cabang dari jenis keilmuan yang lebih luas lagi yaitu administrasi publik (*pubic administration*). Manajemen publik menurut (Bere et al., 2022) yaitu suatu kajian interdisipliner mengenai organisasi yang digabung

dengan aspek manajemen pada satu bagian, beserta SDM, keuangan, informasi maupun politik pada bagian lainnya. Pada hakikatnya manajemen publik yaitu manajemen maupun pengelolaan pada organisasi sektor publik atau organisasi pemerintah. Manajemen publik menitikberatkan pada pengelolaan bagian internal organisasi sektor publik, yaitu cara mengarahkan organisasi sektor publik supaya mampu menjalankan tugas secara maksimal demi mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Manajemen pada sektor publik mempunyai perbedaan dengan manajemen pada sektor swasta dalam sejumlah hal, seperti jangkauan yang lebih luas, kerumitan yang lebih tinggi, cakupan wilayah yang lebih besar, tuntutan yang lebih konsisten, tekanan politis yang lebih tinggi, tuntutan akuntabilitas yang lebih besar, struktur yang lebih hierarkis serta birokratis, sistem penghargaan yang lebih terbatas, serta tuntutan profesionalitas yang lebih kompleks. Berdasar pada berbagai pengertian tersebut, bisa disimpulkan bahwasanya manajemen publik yaitu suatu proses guna mencapai tujuan organisasi pada sektor publik (organisasi pemerintah) dengan memakai fungsi-fungsi manajemen pada pelaksanaannya. Manajemen publik juga yaitu proses menggerakkan sumber daya manusia maupun non manusia berdasar pada perintah dari suatu kebijakan publik.

1.5.5 Konsep Kinerja

Kinerja dapat dipahami sebagai sebuah hasil kerja. Wibowo mengungkapkan pendapatnya mengenai definisi kinerja yang dikutip (dalam Putra, 2019) yaitu berasal dari istilah bahas Inggris *performance*, yang secara harfiah diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi. Serupa dengan pernyataan tersebut, Mangkunegara (dalam Rudiadi, 2021) mengemukakan bahwasanya kinerja yaitu istilah yang berakar dari konsep *Job performance* atau *Actual performance*. yang kedua konsep tersebut merujuk pada prestasi kerja atau pencapaian actual yang dihasilkan oleh seseorang. Sedangkan menurut (Muldani, 2022) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang diperoleh oleh individu, kelompok, maupun suatu divisi dalam organisasi. Definisi ini menekankan kesesuaian antar pelaksanaan tugasnya dengan wewenang serta tanggung jawab yang melekat pada setiap pelaku

kerja. Dalam konteks ini, kinerja bisa dikatakan tercapai apabila sudah berhasil membantu organisasi mewujudkan tujuannya.

Kinerja menurut pernyataan Sutrisno (dalam Sagala, 2022) mengartikan sebagai tingkat keberhasilan individu saat melaksanakan tugas yang sudah dipercayakan kepadanya. Secara lebih lanjut, kinerja merujuk pada hasil kerjaan yang diraih oleh seseorang ataupun sekumpulan orang dalam suatu organisasi dengan menekankan bagaimana seorang individu diharapkan bisa berperan dan beraktivitas sesuai dengan tugas yang dilimpahkan kepadanya yang diukur berdasarkan aspek kuantitas, kualitas, serta ketetapan waktu dalam penyelesaian tugas. Sejalan dengan pandangan tersebut, Simamora (dalam Sagala, 2022) menambahkan bahwasanya kinerja yaitu hasil kerjaan yang diraih oleh individua maupun sekelompok orang pada suatu organisasi. Pelaksanaan tugas tersebut dilakukan sesuai dengan tanggung jawab serta wewenang masing-masing guna tercapai tujuan organisasi sah dan tidak melanggar hukum yang berlaku dengan memperhatikan prinsip-prinsip moral maupun etika.

Kinerja dalam pandangan Mahsun (dalam Rumagit, 2022) yaitu gambaran yang menunjukkan tingkat keberhasilan implementasi suatu kegiatan, program, atau kebijakan. Lebih spesifik, pencapaian tersebut ditujukan dalam upaya merealisasikan sasaran serta target yang tercantum dalam perencanaan strategis organisasi. Di samping itu, kata kinerja secara luas dipakai guna menggambarkan tingkat pencapaian ataupun kesuksesan yang diraih oleh individu atau kelompok individu tertentu. Lebih lanjut perlu dipahami bahwasanya kinerja baru dapat dilihat dan dinilai ketika terdapat tolak ukur atau kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Kinerja yaitu jawaban berhasil atau tidaknya program/kegiatan yang sedang atau sudah dijalankan oleh organisasi.

Terkait dari konsep kinerja tersebut, Rummler dan Brache dalam Sudarmanto (2014:7) mengemukakan bahwasanya terdapat tiga tingkat dalam kinerja, yaitu:

a. Kinerja Organisasi

Pencapaian hasil pada tingkat unit organisasi dikenal sebagai kinerja organisasi. Tujuan organisasi, rancangan organisasi, serta manajemen organisasi, merupakan kaitan antara kinerja pada organisasi.

b. Kinerja Proses

Kinerja proses yaitu kinerja pada proses tahapan guna menciptakan produk maupun pelayanan. Tujuan proses, rancangan proses, serta manajemen proses merupakan hal yang berpengaruh pada kinerja level proses tersebut.

c. Kinerja Individu/Pekerjaan

Pencapaian hasil pada tingkat individu ataupun pekerjaan bisa disebut sebagai kinerja individu/pekerjaan. Kinerja pada tingkat ini dipengaruhi oleh skema pekerjaan, tujuan, serta manajemen pekerjaan maupun karakteristik individu.

Berdasarkan pada penjelasan para ahli tersebut, bisa disimpulkan bahwasanya kinerja yaitu hasil kerja yang diraih oleh seseorang maupun sekelompok orang saat melaksanakan tugas serta fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang sudah diberikan kepadanya. Pendapat para ahli diatas juga mempunyai kesamaan mengenai makna dari kinerja yaitu menitikberatkan kepada hasil kerja yang sudah dicapai. Dalam penelitian ini, peneliti akan mengkaji kinerja organisasi tepatnya di Sekretariat Jenderal DPD RI mengenai penyusunan SOP. Penyusunan SOP sendiri yaitu kegiatan ataupun program yang wajib dijalankan karena sudah ditetapkan sebelumnya oleh Sekretariat Jenderal DPD RI sebagai tujuan dari penerapan reformasi birokrasi dibidang Tata laksana. Penataan tatalaksana merupakan salah satu unsur dari area perubahan dalam reformasi birokrasi yang wajib dilaksanakan oleh instansi pemerintah. Tata Laksana dimaknai sebagai suatu proses atau cara mengelola organisasi dalam menjalankan suatu kegiatan. Tata laksana juga menjadi dasar pemetaan proses bisnis yang kemudian juga menjadi acuan untuk menyusun SOP. Sehingga baik buruknya kegiatan penyusunan Standar Operasional Prosedur menjadi tanggung jawab dari organisasi yakni Sekretariat Jenderal DPD RI.

1.5.6 Kinerja Organisasi

Pembentukan suatu organisasi pada prinsipnya mempunyai tujuan utama untuk meraih sasaran yang sudah ditetapkan baik secara individu ataupun secara kolektif. Keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasinya bisa dinilai dari hasil kinerja organisasi tersebut. Secara definitif, kinerja organisasi bisa dipahami sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam mengerjakan berbagai tugas guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini dicapai melalui penerapan berbagai program, kegiatan, atau kebijakan yang selaras dengan arah yang diinginkan oleh organisasi sebelumnya. Dengan demikian, kinerja organisasi lebih berfokus pada pencapaian hasil yang didapat dari proses pelaksanaan tugas yang dikerjakan oleh organisasi tersebut.

Kinerja organisasi mencakup serangkaian kegiatan yang dijalankan oleh organisasi, meliputi aspek pengelolaan sumber daya organisasi ataupun proses pelaksanaan kerja yang dibutuhkan demi meraih tujuan organisasinya. Untuk menilai kinerja organisasi, dibutuhkan adanya indikator ataupun parameter tertentu yang bisa dipakai sebagai acuan untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja yang berhasil direalisasikan oleh organisasi. Kinerja Organisasi atau kinerja lembaga pada hakikatnya menunjukkan seberapa jauh suatu organisasi atau lembaga sudah menjalankan seluruh kegiatan pokoknya yang sesuai dengan realisasi dari tujuan dan misi yang sudah ditetapkan. Dimana untuk mengetahui pelaksanaan kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuannya terdapat dimensi pengukuran kinerja yang tujuannya untuk menggambarkan tingkat pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan.

Dalam pelaksanaannya, kualitas kinerja organisasi bisa dipengaruhi oleh sejumlah hal. Seperti yang diungkapkan oleh Soesilo (dalam Tangkisisan, 2005), bahwasanya kinerja organisasinya dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu :

- a. Struktur Organisasi
- b. Kebijakan Pengelolaan
- c. Sumber Daya Manusia

- d. Sistem Informasi Manajemen
- e. Sarana dan Prasarana yang dimiliki

Menurut Mahmudi (2010:21) yang dikutip dari (Sari et al., 2019) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja ialah :

- a. Faktor personal/individual, mencakup pengetahuan, keterampilan (skill), kepercayaan diri, motivasi serta komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, mencakup kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, serta dukungan.
- c. Faktor tim, mencakup kualitas dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama, serta kekompakan anggota tim.
- d. Faktor sistem, mencakup sistem kerja, fasilitas ataupun infrastruktur yang dimiliki oleh organisasi, serta kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), mencakup tekanan serta perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal maupun internal.

Teori kinerja organisasi dipilih oleh peneliti karena didalamnya memiliki penjelasan atau makna untuk mengukur keberhasilan organisasi dalam melaksanakan suatu kegiatan ataupun programnya sebagai suatu tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya. Fenomena penyusunan SOP sendiri yaitu kegiatan/program yang dijalankan oleh Sekretariat Jenderal DPD RI dalam rangka perubahan strategis pada kelembagaan dan ketatalaksanaan Sekretariat Jenderal DPD RI. Perubahan strategis terdiri atas perubahan penataan tata laksana (proses bisnis) dan penyusunan SOP di lingkungan Setjen DPD RI. Oleh sebab itu, penyusunan SOP yaitu kegiatan yang cakupannya ialah seluruh lingkungan organisasi sehingga menjadi tanggung jawab dari Setjen DPD RI sebagai organisasi yang melaksanakannya. Hal itu bisa disimpulkan bahwasanya penyusunan SOP merupakan kegiatan/program yang menjadi tanggung jawab organisasi sehingga peneliti merasa bahwa teori kinerja organisasi menjadi pilihan tepat untuk

digunakan untuk meneliti kinerja penyusunan SOP pada organisasi public, tepatnya yaitu Sekretariat Jenderal DPD RI.

1.5.7 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja yaitu proses untuk menilai apakah kegiatan yang dilaksanakan sudah sesuai dengan apa yang direncanakan dan apakah telah berhasil mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya atau tidak (Harindra, 2019). Menurut Mahsun (dalam Rumagit, 2022) pengukuran kinerja yaitu proses mengevaluasi perkembangan suatu pekerjaan pada sasaran serta target yang ditentukan sebelumnya, termasuk hasilnya dan efektivitas tindakannya. Pengukuran kinerja dipakai sebagai penilaian kegagalan maupun keberhasilan penerapan aktivitas ataupun kebijakan sesuai dengan target serta tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

Untuk bisa mempelajari kinerja suatu organisasi, perlu diketahui ukuran keberhasilan guna menilai kinerja tersebut. Oleh sebab itu, indikator maupun ukuran kinerja tentunya harus bisa mencerminkan tujuan serta misi dari organisasi yang bersangkutan karena setiap organisasi mempunyai ukuran yang berbeda-beda. Keban (dalam Suhartono et al., 2023) mengemukakan bahwasanya pengukuran kinerja organisasi publik bisa dikerjakan melalui dua pendekatan utama, yakni pendekatan managerial serta pendekatan kebijakann. Asumsi yang mendasari pemikiran ini ialah bahwasanya efektifitas pencapaian tujuan organisasi publik dipengaruhi oleh dua aktivitas utama, yaitu *public management* (manajemen publik) dan *policy* (kebijakan). Berbeda dengan pendekatan tersebut, Selim & Woodward (dalam Suhartono et al., 2023) mengemukakan bahwasanya pengukuran kinerja dapat dinilai melalui beberapa indikator, diantaranya yakni beban kerja, ekonomi, efisiensi, efektifitas, serta keadilan. Selain itu, ada tiga rancangan yang bisa diterapkan untuk mengukur kinerja organisasi lembaga publik. Ketiga konsep tersebut ialah tanggung jawab (*responsibility*), responsivitas (*responsiveness*), dan akuntabilitas (*accountability*).

Pengukuran kinerja sangat krusial oleh suatu organisasi untuk dilakukan guna mengetahui apakah selama penerapan kinerja terdapat perbedaan dari rencana yang sudah dilakukan, maupun apakah kinerja sudah dilakukan sesuai jadwal waktu yang sudah ditentukan, sekaligus juga mengetahui apakah hasil kinerjanya diraih sesuai dengan target yang diharapkan. Inti dari pengukuran kinerja adalah untuk menilai pencapaian target dan tujuan yang sudah direncanakan. Menggunakan ukuran kinerja memiliki keuntungan dalam membantu organisasi dan pemimpin untuk meningkatkan hasil di masa depan dan meningkatkan proses pengambilan keputusan (Susanti et al., 2021).

John Miner dalam (dalam Sudarmanto, 2009) mengemukakan 4 dimensi yang dapat dipakai sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu diantaranya :

- a. Kualitas, yakni berupa kadar kesalahan, kerusakan, dan kecermatan.
- b. Kuantitas, yakni berupa jumlah pekerjaan yang diciptakan.
- c. Penggunaan waktu dalam kerja, yakni berupa tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, serta waktu kerja efektif/jam kerja.
- d. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja

Selanjutnya, Kumoroto (2005) (dalam Rudiadi, 2021) memakai sejumlah kriteria yang dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi publik, yaitu:

- a. Efisiensi, yakni berkaitan dengan keberhasilan organisasi publik untuk mendapatkan keuntungan, memanfaatkan faktor-faktor produksi maupun pertimbangan rasionalitas ekonomis.
- b. Efektivitas, yakni berkaitan dengan rasionalitas misi, nilai, teknis, tujuan organisasi, maupun fungsi agen pembangunan.
- c. Keadilan, yaitu berkaitan dengan distribusi maupun alokasi layanan yang dilaksanakan organisasi layanan publik.
- d. Daya Tanggap, yaitu menunjukkan sejauh mana organisasi maupun pelayanan publik menanggapi kebutuhan dasar masyarakat.

Dwiyanto dalam Pasolong (2014:178-179) memberikan pendapatnya mengenai ukuran atau indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu:

a. Produktivitas

Secara umum, produktivitas bisa dipahami sebagai kemampuan organisasi untuk meraih hasil (outcome) yang terbaik dengan cara memanfaatkan sumber daya (input) yang tersedia secara efektif serta efisien. Dengan kata lain, produktivitas mencerminkan kemampuan organisasi dalam memaksimalkan hasil yang diraih dengan sumber daya yang ada. Konsep produktivitas menjadi salah satu parameter utama dalam mengukur kinerja organisasi karena terdapat perbandingan atau rasio antara input yang dipakai dengan output yang dihasilkan. Menurut penjelasan Siagian (2002), terdapat beberapa aspek didalam prospektivitas kerja, diantaranya :

1) Perbaikan terus menerus

Didalam suatu organisasi, produktivitas kerja dapat diperoleh jika seluruh unsur/komponen yang ada didalamnya selalu berkomitmen melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa setiap organisasi pada dasarnya akan selalu menghadapi bebrbagai tuntutan yang selalu berkembang seiring zaman.

2) Peningkatan mutu hasil pekerjaan

Untuk peningkatan mutu hasil pekerjaan didalam organisasi tidak selalu terkait dengan barang ataupun jasa yang dihasilkan. Akan tetapi peningkatan mutu juga mencakup seluruh kegiatan ataupun program yang dijalankan oleh seluruh satuan kerja yang bersangkutan. Hal tersebut dilakukan untuk mendukung proses perbaikan dan peningkatan mutu secara menyeluruh.

3) Tugas pekerjaan yang menantang

Tugas pekerjaan yang menantang bisa dijadikan sebagai salah satu faktor pendorong guna meningkatkan produktivitas. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwasanya tidak semua individu bersedia mengambil resiko dengan mengerjakan pekerjaan yang menantang. Dengan

demikian, pada setiap jenis pekerjaan terdapat sebagian individu yang hanya menjalankan pekerjaannya untuk memenuhi standar minimal yang telah ditetapkan sesuai dengan rutinitas yang biasa dilakukan. Kondisi seperti ini berpotensi menimbulkan kebosanan dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat berakibat pada penurunan mutu hasil pekerjaan.

4) Kondisi fisik tempat kerja

Kondisi lingkungan tempat kerja bisa memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja. Kondisi tempat kerja yang nyaman dan kondusif dapat mendukung terhadap kualitas kinerja pegawai/individu. Dengan demikian, kondisi fisik tempat kerja yang baik sangat bernilai serta diperlukan guna peningkatan produktivitas kerja.

b. Kualitas Layanan

Kualitas layanan berhubungan dengan bagaimana kepuasan pengguna jasa ataupun penerima program/kebijakan terhadap kinerja yang diberikan oleh organisasi. Kualitas layanan bisa menjadi tolak ukur seberapa baik tingkat pelayanan yang diberikan.

c. Responsivitas

Responsivitas dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi dalam merespon atau menjawab berbagai kebutuhan pengguna jasa secara tepat serta akurat sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan. Responsivitas diartikan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk mengenali masalah yang muncul serta merespon kebutuhan yang diperlukan guna mengatasi dan mempercepat pelaksanaan suatu program atau kegiatan. Lebih lanjut, responsivitas bisa menggambarkan kemampuan organisasi publik guna mencapai misi serta tujuannya guna melaksanakan kegiatan/program/kebijakan yang dijalankan.

d. Responsibilitas

Responsibilitas atau lebih dikenal dengan tanggung jawab merupakan konsep yang menjelaskan apakah penerapan kegiatan organisasi publik

dilakukan dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar. Selain itu, pengecekan juga dilakukan berdasarkan kebijakan organisasi, baik yang tercantum secara eksplisit maupun implisit. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa terdapat kemungkinan adanya konflik antara tanggungjawab dan responsivitas.

e. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah bentuk kewajiban untuk mempertanggungjawabkan kegagalan maupun keberhasilan penerapan misi organisasi guna meraih sasaran serta target yang sudah ditetapkan melalui media pertanggungjawaban yang dilakukan secara berkala. Pada hal itu, istilah akuntabilitas dipandang dari sisi pengendalian tindakan untuk mencapai tujuan. Menurut Mardhatillah, pada dunia birokrasi, akuntabilitas suatu instansi pemerintah yaitu perwujudan kewajiban instansi pemerintah guna mempertanggungjawabkan keberhasilan maupun kegagalan misi instansi bersangkutan. (Mardhatillah, 2021).

Sedangkan menurut Atmosoeparto (dalam Tangkilisan, 2005), menyatakan bahwasanya kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, yang diuraikan yaitu:

1. Faktor eksternal, terdiri atas

- faktor politik, ialah hal yang berkaitan dengan keseimbangan kekuasaan negara yang berdampak pada kemampuan dan ketertiban sehingga memengaruhi stabilitas organisasi dalam menjalankan kegiatan, program, maupun kebijakan yang sudah dibuat.
- faktor ekonomi, ialah tingkat perkembangan ekonomi yang mempengaruhi tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli dalam menggerakkan sektor-sektor lain pada suatu sistem ekonomi yang lebih luas.
- faktor sosial, ialah orientasi nilai yang berkembang dimasyarakat yang berpengaruh terhadap pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.

2. Faktor internal, terdiri atas

- tujuan organisasi, yakni hal yang ingin diraih serta dihasilkan oleh suatu organisasi.
- struktur organisasi, yakni hasil penyusunan antara fungsi yang akan dilaksanakan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang sudah ada.
- sumber daya manusia, yakni mutu pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak berlangsungnya organisasi secara menyeluruh.
- budaya organisasi, yakni karakter serta ciri khas organisasi dalam bentuk kerja yang tetap hingga gambaran organisasi yang bersangkutan.

1.5.8 Standar Operasional Prosedur

Pada umumnya setiap organisasi mempunyai petunjuk yang disusun dalam desain yang lebih formal, yaitu bernama Standar Operasional Prosedur (SOP). Menurut pendapat Mukti dalam (Rahman, 2023) Standar Operasional Prosedur (SOP) memiliki tujuan untuk mengelola pembuatan semua ketentuan dan aktivitas organisasi yang mencakup unsur operasional maupun administratif dengan cara menyusun standar proses kerja atau alur kerja secara efektif serta efisien. Pengertian Standar Operasional Prosedur (SOP) berdasarkan Permenpan RB Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan ialah serangkaian intruksi tertulis yang dibakukan mengenai bermacam proses pengimplementasian aktivitas organisasi, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa yang melakukan (2012). Purnamasari (dalam Muhaling et al., 2021) memberikan definisinya mengenai SOP (Standar Operasional Prosedur) yaitu prosedur kerja yang disusun dengan rinci serta detail untuk seluruh karyawan guna menjalanka pekerjaan sebaik mungkin sesuai dengan visi, misi, serta tujuan suatu organisasi, lembaga maupun instansi.

SOP juga didefinisikan sebagai suatu satuan operasional standar yang dipakai sebagai panduan untuk melaksanakan pekerjaan yang dikerjakan secara berulang dengan maksud memudahkan cara kerja dan prosedur kerja (Wahongan et al., 2021). Serupa dengan hal tersebut, (Pramudya, n.d., 2021) juga memberi

pandangannya mengenai SOP yaitu dokumen yang memuat serangkaian prosedur yang disusun secara sistematis untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Tujuan utama penyusunan SOP yaitu untuk mendapat hasil yang paling tepat efektif dengan menggunakan biaya yang serendah mungkin. Umumnya, didalam SOP terdiri dari beberapa komponen yaitu manfaat penggunaan SOP, waktu pembuatan atau revisi SOP, metode penulisan SOP, dan dilengkapi oleh bagan flowchart dibagian akhir. Bagan ini berfungsi untuk memberikan gambaran alur kerja secara visual. Menurut pandangan Wibowo (dalam Siburian, n.d., 2021) SOP juga bisa didefinisikan sebagai urutan aktivitas yang perlu dilaksanakan secara sistematis guna menyelesaikan suatu pekerjaan. Apabila SOP tersebut ditaati maka akan memberi pengaruh positif, diantaranya yaitu terlaksananya koordinasi secara lancar, terhindarnya tumpang tindih ataupun duplikasi pekerjaan, terbentuknya hubungan kerja yang harmonis, dan terciptanya kejelasan wewenang serta tanggung jawab masing-masing pegawai.

Dalam penyusunan SOP, terdapat prinsip-prinsip yang perlu ditaati seperti yang tertuang dalam Peraturan MENPAN RB No 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (SOP-AP) yaitu diantaranya :

1. Prinsip kemudahan dan Kejelasan

SOP yang dirancang perlu dibuat dengan bahasa yang jelas serta petunjuk yang mudah agar mudah dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh karyawan. Apabila SOP tersebut disusun secara mudah dan jelas juga memberikan kemudahan kepada anggota baru yang akan menjalankan pekerjaan tugas tersebut.

2. Prinsip Efisien dan Efektifitas

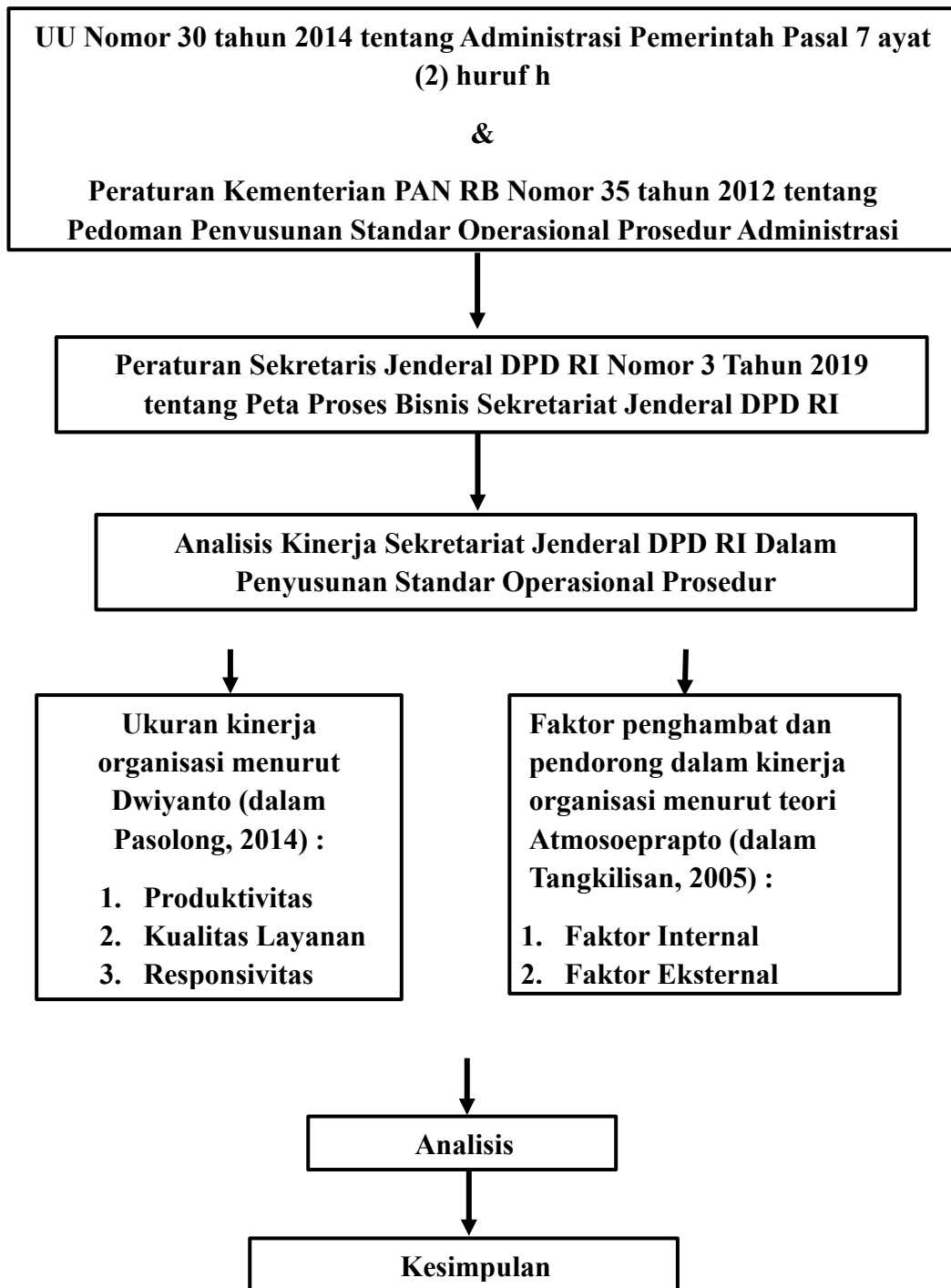
SOP yang disusun perlu memenuhi kriteria efektif dan efisien guna memastikan pelaksanaan tugas para pegawai meraih hasil yang optimal.

3. Prinsip Keselarasan

SOP yang disusun harus selaras atau sesuai dengan prosedur-prosedur lain yang terkait.

4. Prinsip Keterukuran
SOP yang disusun mempunyai standar kualitas tertentu yang bisa diukur pencapaian keberhasilannya.
5. Prinsip Dinamis
SOP yang disusun bisa disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan yang terjadi di organisasi terkait.
6. Prinsip berorientasi pada pengguna (mereka yang dilayani)
SOP yang dibuat perlu memperhitungkan kebutuhan pihak yang dilayani.
7. Prinsip Kepatuhan Hukum
SOP yang dibuat wajib mematuhi peraturan serta ketentuan yang dibuat oleh pemerintah.
8. Prinsip Kepastian Hukum
SOP yang sudah dibuat perlu diresmikan oleh pimpinan sebagai sebuah produk hukum yang mengikat dan harus diikuti, dijalankan secara konsisten, serta menjadi perangkat guna melindungi pegawai dari kemungkinan tuntutan hukum dalam pelaksanaan tugasnya (Manting, 2020).

1.5.9 Kerangka Berpikir



1.6 Operasionalisasi Konsep

1.6.1 Kinerja Penyusunan Standar Operasional Prosedur di Sekretariat Jenderal DPD RI

Ketika melakukan sebuah penelitian, terdapat hal yang perlu dioperasionalkan untuk mempermudah penulis saat melakukan penelitian agar sesuai dengan alur dan teori yang akan digunakan. Berdasarkan pemaparan teori kinerja sebelumnya, operasionalisasi konsep dalam analisis kinerja penyusunan Standar Operasional Prosedur di lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI akan dikaji menggunakan teori kinerja organisasi dari Dwiyanto yang terdiri atas indikator produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, serta akuntabilitas. Teori ini dipilih karena teori ini memiliki indikator yang paling lengkap dengan cakupan yang luas dibandingkan teori lainnya untuk dijadikan acuan nanti dalam membuat pertanyaan penelitian. Peneliti menganggap bahwasanya teori inilah yang paling tepat untuk mengkaji fenomena penyusunan SOP di Sekretariat Jenderal DPD RI karena setiap indikatornya bisa sesuai dengan masalah yang akan diteliti. Pada teori, ini peneliti memilih indikator produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, serta akuntabilitas. Indikator responsibilitas tidak peneliti gunakan karena isinya sudah dilengkapi dengan indikator responsivitas.

1) Produktivitas

Produktivitas yaitu seberapa berhasilnya kegiatan/program penyusunan SOP yang dilaksanakan oleh Sekretariat Jenderal DPD RI dan bagaimana pencapaian hasil ataupun target yang sudah ditetapkan. Hal itu bisa dilihat dari :

- a. Pencapaian tujuan dalam pelaksanaan penyusunan SOP
- b. Pencapaian target waktu dalam pelaksanaan penyusunan SOP
- c. Waktu atau durasi yang dibutuhkan dalam menyelesaikan penyusunan SOP
- d. Hambatan dalam menjalankan penyelesaian penyusunan SOP

2) Kualitas Layanan

Kualitas layanan yaitu pengukuran seberapa baik kegiatan atau pelayanan yang diberikan saat melaksanakan penyusunan oleh Sekretariat Jenderal DPD RI tepatnya divisi Subbagian Ketatalaksanaan. Hal itu bisa dilihat dari :

- a. Bentuk koordinasi yang dilakukan dalam pelaksanaan penyusunan SOP
- b. Sosialisasi yang dilakukan untuk terhadap program penyusunan SOP kepada divisi atau unit kerja lain
- c. Ketersediaan sarana dan prasarana dalam melaksanakan penyusunan SOP
- d. Solusi dalam mengatasi ketersediaan sarana dan prasarana

3) Responsivitas

Responsivitas ialah kemampuan Sekretariat Jenderal DPD RI yakni Subbagian Ketatalaksanaan dalam merespon atau menanggapi berbagai macam kebutuhan yang ada. Hal ini bisa dilihat dari :

- a. Pemahaman para pegawai terhadap program penyusunan SOP di lingkungan Setjen DPD RI
- b. Respon divisi/unit kerja lain terhadap program pelaksanaan penyusunan SOP
- c. Bentuk kerja sama yang dilakukan dalam pelaksanaan penyusunan SOP
- d. Pembaharuan yang dilakukan dalam pelaksanaan penyusunan SOP

4) Akuntabilitas

Akuntabilitas ialah bentuk pertanggung jawaban yang dilaksanakan oleh Sekretariat Jenderal DPD RI dalam menjalankan kegiatan/program penyusunan SOP. Hal ini bisa dilihat dari :

- a. Pengawasan dalam pelaksanaan penyusunan SOP
- b. Bentuk tanggung jawab bagian Ortala (organisasi tatalaksana) terhadap program penyusunan SOP

1.6.2 Faktor Penghambat dan Pendorong Dalam Penyusunan SOP

Berdasarkan pemaparan teori kinerja sebelumnya, operasionalisasi konsep untuk faktor penghambat dan faktor pendorong dalam analisis kinerja Sekretariat Jenderal DPD RI dalam penyusunan SOP akan dikaji menggunakan teori dari Atmosoeparto. Alasan peneliti memilih teori ini yaitu karena teori ini mempunyai 2 unsur utama yang ada di organisasi yakni faktor internal serta faktor eksternal. Faktor internal dan eksternal yakni unsur yang selalu ada didalam organisasi. Oleh karena itu, faktor internal serta eksternal menjadi indikator yang mempengaruhi jalannya organisasi. Dengan memakai teori ini, peneliti akan jauh lebih banyak mendapatkan jawaban-jawaban atas masalah yang terjadi karena teori tersebut memiliki indikator dengan ruang lingkup yang luas.

1) Faktor Internal

Faktor internal yaitu segala sesuatu yang berada didalam organisasi yang berpengaruh terhadap faktor penghambat maupun faktor pendorong dalam kinerja Sekretariat Jenderal DPD RI dalam penyusunan standar operasional prosedur. Hal ini bisa dilihat dari :

- a. Struktur organisasi
- b. Sumber daya manusia

2) Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan segala sesuatu yang berada dan berkembang diluar organisasi yang berdampak terhadap faktor penghambat maupun faktor pendorong dalam kinerja Sekretariat Jenderal DPD RI dalam penyusunan SOP. Hal ini dapat dilihat dari:

- a. Faktor eksternal (sosial, politik, ekonomi) atau pihak lain mempengaruhi kinerja Setjen DPD RI penyusunan SOP
- b. Langkah yang dilakukan untuk mengatasi faktor eksternal

1.7 Argumentasi Penelitian

Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) menjadi isu yang penting untuk dikaji karena mempunyai peran yang sangat krusial dalam keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang diinginkan. Bagi instansi/lembaga pemerintah, menyusun SOP merupakan kewajiban seperti yang terkandung dalam UU No 30 Tahun 2014 mengenai Administrasi Pemerintahan Pasal 7 ayat (2) huruf h yang menyebutkan bahwasanya Pejabat Pemerintahan mempunyai kewajiban untuk menyusun SOP pembuatan keputusan dan/atau tindakan. Amanat tersebut juga didukung oleh Peraturan Kementerian PAN dan RB No. 35 tahun 2012 tentang Pedoman penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintah (SOP AP). Tujuan dari peraturan tersebut yaitu memberi arahan dan panduan untuk seluruh instansi pemerintah untuk menyusun, mendokumentasikan, mengembangkan, mengawasi, dan mengevaluasi SOP AP. Maksud dari peraturan ini yaitu agar setiap instansi pemerintahan yang ada di Indonesia mempunyai Standar Operasional Prosedurnya masing-masing.

Sekretariat Jenderal DPD RI juga tidak luput sebagai lembaga pemerintah yang wajib menyusun standar operasional prosedur. Namun, dalam pelaksanaannya masih banyak divisi/bagian dan unit kerja di Sekretariat Jenderal DPD RI yang tidak mempunyai atau belum menyusun SOP Mikro dan SOP Teknis. Selain itu, masih banyak SOP yang belum ditetapkan (masih dalam proses pembahasan) dan juga SOP yang belum dibahas. Dari 502 SOP yang perlu disusun baik SOP Mikro maupun SOP Teknis, baru sekitar 209 SOP yang sudah ditetapkan. Terlebih rencananya akhir tahun 2023 semua SOP baik Mikro maupun Teknis sudah selesai disusun, dan pada tahun 2024 semua SOP tersebut sudah mulai diterapkan. Hal ini membuktikan bahwa hasil dari program pelaksanaan penyusunan SOP di Sekretariat Jenderal DPD RI yang sedang dijalani masih jauh dari target yang telah ditetapkan. Hal ini perlu dikaji mengingat SOP memiliki kedudukan penting didalam organisasi sekaligus juga kewajiban bagi setiap instansi untuk memilikinya.

Untuk meneliti keberhasilan organisasi mencapai tujuannya dapat menggunakan konsep Analisis Kinerja. Kinerja adalah hasil kerja yang diraih oleh

seseorang atau sekelompok orang maupun suatu divisi guna meraih tujuan organisasi tanggung jawab serta wewenang masing-masing. Khususnya dalam hal ini yaitu kinerja penyusunan SOP di lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI. Kinerja yaitu jawaban berhasil atau tidaknya program/kegiatan yang sedang atau sudah dijalankan oleh organisasi. Analisis kinerja dijadikan alat untuk mengukur sekaligus mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat perbedaan dari rencana yang telah dilakukan, atau apakah kinerja sudah dilakukan sesuai jadwal waktu yang telah ditentukan sekaligus juga mengetahui apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan target yang diharapkan. Inti dari pengukuran kinerja yaitu untuk menilai pencapaian target serta tujuan yang sudah direncanakan. Oleh karena itu, analisis kinerja perlu dilakukan untuk menemukan informasi mengenai sejauh mana program kinerja dari penyusunan SOP di Sekretariat Jenderal DPD RI.

1.8 Metode Penelitian

Metode penelitian pada karya ilmiah bisa diartikan sebagai tahapan ilmiah yang dilakukan guna menemukan data yang valid maupun sesuai fakta. Tujuan utama pemakaian metode penelitian yaitu untuk mencari, mengembangkan, serta membuktikan suatu pembahasan maupun pengetahuan. Hasil dari penelitian tersebut bisa dipahami, dipecahkan, serta dipakai untuk menyelesaikan berbagai permasalahan pada bidang pendidikan. Dalam penelitian ini, metode yang dipakai yaitu adalah metode kualitatif. Penelitian kualitatif yaitu jenis penelitian yang tujuannya merupakan menghasilkan temuan-temuan yang tidak bisa didapat melalui prosedur statistik, angka maupun metode kuantitatif lainnya. Metode kualitatif dipakai guna mengetahui serta menggali informasi secara lebih mendalam terkait pelaksanaan penyusunan SOP pada lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI. Penelitian kualitatif tersebut tujuannya guna mendapat pemahaman secara mendalam mengenaigambaran kondisi yang terjadi secara alami pada konteks tersebut.

1.8.1 Tipe Penelitian

Penelitian deksriptif yaitu tipe penelitian yang tujuannya untuk memberi penjelasan mengenai cara mengatasi masalah yang ada berdasarkan data atau informasi yang didapat dari pengamatan langsung di lapangan. Tipe penelitian deksriptif dipakai pada penelitian ini dimaksudkan guna memberi keterangan informasi yang lebih rinci, mendalam, serta komprehensif terkait keberhasilan pelaksanaan penyusunan SOP di lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI objektif dengan memakai logika serta teori-teori sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan.

1.8.2 Situs Penelitian

Penentuan situs penelitian atau lokus penelitian yaitu langkah yang penting dalam melakukan penelitian dengan pendekatan kualitatif. Peneliti akan lebih mudah dan terarah dalam melakukan penelitian jika sudah menetapkan lokasi penelitian karena dengan menetapkan lokasi penelitian maka akan memudahkan peneliti guna melaksanakan penelitian dengan lebih terfokus. Lokus yang peneliti ambil dalam penelitian ini adalah di Kantor Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia yang berada di Jakarta. Untuk lebih detail, peneliti akan meneliti di divisi Bagian Organisasi dan Ketatalaksanaan (Ortala) tepatnya di Subbagian Ketatalaksanaan. Subbagian Ketatalaksanaan berada di Bagian Organisasi dan Ketatalaksanaan (Ortala), Biro Organisasi, Keanggotaan, dan Kepegawaian (Biro OKK). Hal ini dilakukan karena Subbagian Ketatalaksanaan yaitu divisi yang bertugas untuk mengkoordinasikan dan menyusun standar operasional prosedur serta tata hubungan kerja di lingkungan Setjen DPD RI. Sehingga divisi tersebut lah yang mengetahui secara rinci mengenai penyusunan standar operasional prosedur. Selain itu, Setjen DPD RI juga salah satu instansi pemerintah yang diwajibkan untuk menyusun dan menerapkan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintah mengikuti anjuran pemerintah yang terbaru yang tertuang dalam Peraturan. Namun dalam pelaksanaannya, sudah ditemukan bahwasanya masih banyak divis/bagian atau unit unit kerja yang belum mempunyai SOP.

1.8.3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian dalam metode kualitatif berupa individu maupun kelompok yang dijadikan sebagai informan dengan harapan informan ini bisa memberi atau menceritakan terkait hal apa saja yang sedang diteliti oleh peneliti. Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik ini memperhitungkan bahwasanya orang yang dipilih menjadi informan yaitu orang yang dianggap paling mampu dan menguasai permasalahan yang diteliti. Subjek penelitian yang dipakai pada penelitian ini yaitu informan terpercaya yang sudah memahami dan mengetahui mengenai permasalahan yang diteliti. Lebih spesifik, penelitian ini berfokus pada Kinerja Penyusunan Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia. Subjek Penelitian pada penelitian ini yaitu Kepala Bagian Organisasi dan Ketatalaksanaan, Kepala Subbagain Ketatalaksanaan, dan Staff Subbagian Ketatalaksanaan. Pemilihan beberapa subjek tersebut dikarenakan merekalah yang bertugas sebagai koordinator pelaksanaan dukungan, penyusunan proses bisnis serta SOP.

1.8.4 Jenis Data

Pada penelitian ini, jenis data yang dipakai yaitu data kualitatif. Data kualitatif bisa dipahami sebagai jenis data yang diungkapkan bukan dalam bentuk angka ataupun numerik melainkan kata-kata atau verbal. Data kualitatif juga melibatkan interpretasi konsep untuk menerjemahkan data mentah menjadi uraian, penjelasan, atau deskripsi. Cara yang dilakukan untuk mendapat data kualitatif pada penelitian ini dilakukan dengan metode wawancara, observasi, serta dokumentasi.

1.8.5 Sumber Data

Sumber data bisa dipahami sebagai subjek dari mana data bisa didapat. Pada penelitian kali ini, peneliti memakai sumber data primer serta data sekunder. Data Primer yaitu data yang didapat sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama (informan). Cara yang dilakukan peneliti untuk mendapatkan data primer tersebut yaitu dengan melakukan pengamatan secara langsung lapangan. Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara kepada informan untuk mendapatkan informasi secara

langsung mengenai pelaksanaan penyusunan SOP di lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI. Sedangkan data sekunder yaitu data yang didapat dari berbagai sumber bacaan dan sumber lainnya. Sumber-sumber tersebut meliputi surat-surat pribadi, buku harian, notulensi hasil konferensi, serta dokumen-dokumen resmi dari lembaga yang bersangkutan. Cara yang penulis lakukan untuk mendapat data sekunder tersebut yaitu dengan melakukan studi kepustakaan. Segala upaya yang dilakukan guna menghimpun informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang akan diteliti didefinisikan sebagai studi kepustakaan. Berbagai informasi tersebut itu bisa diperoleh dari bermacam sumber, yaitu buku ilmiah, laporan penelitian, publikasi dari berbagai organisasi, jurnal atau artikel, portal website, peraturan-peraturan, serta sumber-sumber lain baik cetak maupun elektronik.

1.8.6 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data yaitu hal yang esensial pada penelitian karena berbagai cara dipakai oleh peneliti guna mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian. Pengumpulan data pada penelitian tujuannya mendapat keterangan, fakta, serta informasi yang bisa dipercaya. Untuk mendapat data pada penelitian ada sejumlah cara yang bisa dipakai yaitu diantaranya tes, wawancara, angket/kuesioner, observasi, studi pustaka, analisis dokumen dan lain-lain. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yakni observasi, wawancara (*interview*), studi kepustakaan serta dokumentasi.

1. Observasi

Observasi yaitu suatu proses dimulai dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan, dimana data lapangan yang terkumpul kemudian dicatat secara objektif, sistematis, logis, maupun rasional terhadap berbagai fenomena yang ditemui dalam situasi yang sesungguhnya. Yang dilakukan peneliti dalam observasi ini meliputi pengamatan terhadap kondisi di lapangan atau lokasi penelitian. Selain itu, peneliti juga melihat dan mengidentifikasi narasumber yang akan diwawancarai. Dengan demikian, peneliti akan dapat lebih mengenal dan memahami konteks

lokasi dan latar belakang narasumber yang akan menjadi bagian dari proses wawancara.

2. Wawancara (*interview*)

Wawancara yaitu interaksi yang terjadi melalui pertanyaan dan jawaban antara pewawancara dan narasumber, yang dilakukan secara langsung, dengan maksud mendapat informasi secara mendalam mengenai topik penelitian. Wawancara yang dilaksanakan oleh peneliti yakni melalui wawancara secara langsung dengan berbagai narasumber yang memahami serta mengetahui permasalahan-permasalahan yang diteliti. Dengan melakukan wawancara kepada narasumber bisa menjelaskan jawaban dengan lebih terperinci, serta memungkinkan peneliti untuk mengulang pertanyaan yang tidak jelas guna menghindari kesalahpahaman dalam menginterpretasi informasi yang diberikan oleh narasumber. Wawancara yang dilakukan peneliti dengan narasumber memakai Teknik purposive sampling.

3. Dokumentasi

Selanjutnya, dokumentasi bisa dipahami sebagai metode pengumpulan data yang dipakai guna mendapat data historis. Secara lebih spesifik, dokumentasi bisa didefinisikan sebagai upaya maupun teknik pengumpulan data melalui pengkajian arsip serta sumber tertulis seperti buku, dokumen, peraturan perundangan, maupun bentuk tulisan lain yang mempunyai referensi berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Teknik dokumentasinya yang dilakukan peneliti yaitu dengan memakai alat perekam, foto, serta dokumen. Alat perekam dipakai untuk merekam wawancara antara penulis dengan narasumber, foto dipakai penulis sebagai bukti bahwasanya penulis sudah melakukan wawancara dengan narasumber, sedangkan dokumen dipakai guna memudahkan peneliti pada proses pengumpulan data yang dibutuhkan.

1.8.7 Analisis Dan Interpretasi Data

Analisis data pendapat Bogdan dan Biklen yaitu suatu proses terstruktur pada pencarian serta pengaturan transkrip wawancara, observasi, catatan lapangan, dokumen, foto, maupun material lainnya guna meningkatkan pemahaman peneliti tentang data yang didapat hingga bisa disajikan serta diinformasikan pada orang lain (Yusuf, 2019). Analisis datanya diawali dengan mencari serta mengumpulkan data, kemudian diolah serta dipilih memilih yang penting dan berguna sesuai dengan aspek yang dikaji, lalu diakhiri dengan pembuatan kesimpulan maupun laporan.

Teknik analisis data yang dipakai pada penelitian ini yaitu analisis data kualitatif. Analisis data kualitatif yaitu proses analisis yang meliputi tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan ataupun verifikasi.

1. Reduksi Data

Reduksi data yaitu merangkum, memilih bagian yang pokok, menitikberatkan pada bagian yang penting, maupun mencari tema dan pola yang muncul. Reduksi data ini berlangsung secara terus-menerus selama kegiatan penelitian kualitatif berjalan. Selama pengumpulan data yang sedang berjalan, maka pada tahap reduksi selanjutnya yaitu membuat ringkasan, menguraikan tema, membuat gugus-gugus, dan membuat partisi. Reduksi data tersebut terus dilakukan hingga penelitian di lapangan serta laporan akhir sudah tersusun lengkap.

2. Penyajian Data

Penyajian data yaitu sekumpulan informasi lengkap sehingga memungkinkan dilakukan penarikan kesimpulan serta pengambilan tindakan. Penyajian data yang umum dipakai pada data kualitatif adalah bentuk naratif. Penyajian data berupa kumpulan informasi yang disusun secara teratur serta mudah dipahami. Penyajian data bisa ditampilkan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart, serta bentuk lain yang sejenis. Seluruhnya dirancang untuk menggabungkan

informasi yang telah tersusun dalam suatu format yang baku serta mudah dipahami mudah didapat. Dengan begitu, hal itu akan memudahkan peneliti dalam memahami apa yang terjadi serta merencanakan langkah berikutnya berdasarkan pemahaman tersebut.

3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan yaitu tahapan akhir dalam proses analisis data yang dilaksanakan dengan melihat hasil reduksi data. Hasil reduksi datanya tetap mengacu pada rumusan masalah dan tujuan yang hendak diperoleh. Penarikan kesimpulan ini diawali dengan mencari arti fenomena yang ditemukan. Kemudian peneliti mencatat keteraturan, pola penjelasan, alur sebab-akibat, dan proposisi. Data yang sudah disusun kemudian dibandingkan antara satu dengan yang lainnya. Hal ini tujuannya untuk menarik kesimpulan sebagai jawaban dari permasalahan yang ada.

1.8.8 Kualitas Data

Dalam proses penelitian, data yang sudah didapatkan, dikumpulkan, serta dicatat menjadi aktivitas penelitian perlu dipastikan kesesuaian serta kebenarannya. Dengan begitu, peneliti dituntut untuk mampu memilih serta menentukan metode yang cermat guna untuk mengembangkan validitas data yang diperoleh. Penelitian kalitatif melakukan triangulasi untuk meningkatkan akurasi penelitian. Triangulasi merupakan metode yang dilakukan untuk menguji data ke sumber yang sama dengan sejumlah teknik yang beragam. Triangulasi yang dipakai untuk penelitian ini yaitu :

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber yaitu menggali kebenaran informasi melalui bermacam sumber. Dengan begitu, triangulasi sumber berarti membandingkan informasi yang didapat dari sumber yang berbeda. Peneliti akan memverifikasi keabsahan sumber melalui verifikasi data hasil wawancara dari beberapa narasumber. Selanjutnya, dilakukan analisis data serta pengkategorian sesuai dengan hasil yang didapat dari beberapa narasumber tersebut.

2. Triangulasi Metode

Triangulasi metode yaitu upaya mengecek validitas data atau temuan penelitian, yang bisa dilaksanakan dengan memanfaatkan lebih dari satu teknik pengumpulan data guna mendapat data yang serupa. Triangulasi metode dilaksanakan melalui verifikasi terhadap data yang sudah diperoleh sebelumnya dari sumber yang sama dengan menerapkan teknik yang berbeda. Sebagai contoh, data yang didapat dari hasil observasi diverifikasi kembali melalui wawancara.