

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur

Kantor Dinas Kesehatan Jawa Timur pada zaman penjajahan Belanda bernama “Dienst der Volksgezondheid Oost Java” disingkat menjadi D.V.G. Berlokasi di Johar-Iaan No. 23B Surabaya. Didaerah Kabupaten dikepalai oleh seorang Regentschap Arts (Dokter Kabupaten) yang juga merangkap sebagai Kepala Rumah Sakit Kabupaten, demikian juga di Kotamadya. Tingkat Provinsi dikepalai oleh seorang Inspektur DVG dan tiap-tiap Karesidenan dikepalai oleh seorang Dokter Karesidenan.⁷⁷

Pada zaman penjajahan Jepang, semua kantor, instansi, kantor Dinas Kesehatan dan rumah sakit diurus oleh militer Jepang. Pada penjajahan Jepang jumlah dokter dan tenaga kesehatan sangat kurang, dikarenakan sekolah-sekolah dokter sementara ditutup dan baru dibuka kembali pada akhir masa pemerintahan Jepang.

Setelah diproklamirkan kemerdekaan Republik Indonesia pada 17 Agustus 1945, terjadilah revolusi Surabaya. Dinas Kesehatan pada waktu revolusi Surabaya, semua tenaga kesehatan dikerahkan untuk memberi pertolongan kepada para korban. Pimpinan revolusi kesehatan pada waktu itu adalah Dr. Moh. Soewandi yang mendapat

⁷⁷ Hasil dokumentasi Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur

mandat dari gubernur Soerjo sebagai Kepala Dinas Kesehatan Jawa Timur. Karena pertempuran yang semakin memuncak, maka pemerintah provinsi memerintahkan pengungsian total bagi para korban dan tenaga kesehatan menuju kota-kota sekitar Surabaya, Sidoarjo, Jombang, Mojokerto, Pasuruan dan juga ke Malang.

Dinas Kesehatan Jawa Timur pada waktu keadaan darurat dipimpin oleh Dr. Moh. Soewandhie yang disertai tugas sebagai PMI Jawa Timur dan Kesehatan TCDT (*Teritorial Comando Djawa Timur*). Rumah sakit Mojowarno dipilih sebagai rumah sakit markas pertahanan Surabaya. Saat terjadi *clash* pada 1 Juli 1946, rumah sakit markas pertahanan Surabaya dipindahkan ke Kediri.

Bulan Maret dan April 1950, terjadi penyerahan kekuasaan dari negara Republik Indonesia Serikat (RIS) menjadi negara Republik Indonesia, untuk itulah Dinas Kesehatan Jawa Timur melakukan pengoperan dari Inspektur DVG Oost Java kepada Inspeksi Kesehatan Jawa Timur. Inspeksi Kesehatan Jawa Timur dikepalahi oleh Dr. Saiful Anwar yang kemudian melakukan perubahan-perubahan organisasi dimana pengawas Kepala Dinas Kesehatan Jawa Timur mempunyai 7 dokter Karesidenan. Ketika sudah pensiun, Dr. Saiful Anwar digantikan oleh Dr. R. Moedarso sebagai pengawas Kepala Dinas Kesehatan Jawa Timur, yang kemudian diganti oleh Dr. Iskak. Tidak lama kemudian Dr. Iskak digantikan oleh Dr. Bahrawi Wongsokoesoemo, begitupun seterusnya mengalami pergantian

pemimpin hingga sekarang ini Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur dikepalahi oleh dr. Harsono.

2. Visi dan Misi Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur

a. Visi

Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur sebagai salah satu penyelenggara pembangunan kesehatan mempunyai visi: “Masyarakat Jawa Timur Mandiri untuk Hidup Sehat”.

b. Misi

Berdasarkan visi Dinas Kesehatan Provinsi, maka misi pembangunan kesehatan di Jawa Timur adalah:

- 1) Menggerakkan pembangunan berwawasan kesehatan.
- 2) Mendorong terwujudnya kemandirian masyarakat untuk hidup sehat.
- 3) Mewujudkan, memelihara dan meningkatkan pelayanan kesehatan yang bermutu, merata dan terjangkau.
- 4) Meningkatkan upaya pengendalian penyakit dan penanggulangan masalah kesehatan.
- 5) Meningkatkan dan mendayagunakan sumber daya kesehatan.

3. Tujuan dan Strategi Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur

a. Tujuan

Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur dalam mewujudkan misinya menetapkan tujuan sebagai berikut:

- 1) Untuk mewujudkan misi “Menggerakkan pembangunan berwawasan kesehatan”, maka ditetapkan tujuan: mewujudkan mutu lingkungan yang lebih sehat, pengembangan system kesehatan lingkungan kewilayahan, serta menggerakkan pembangunan berwawasan kesehatan.
- 2) Untuk mewujudkan misi “Mendorong terwujudnya kemandirian masyarakat untuk hidup sehat”, maka ditetapkan tujuan memberdayakan keluarga dan masyarakat agar mampu menumbuhkan Prilaku Hidup Bersih dan Sehat (PHBS) serta mengembangkan Upaya Kesehatan Berbasis Masyarakat (UKBM).
- 3) Untuk mewujudkan misi “Mewujudkan, memelihara dan meningkatkan pelayanan kesehatan yang bermutu, merata dan terjangkau”, maka ditetapkan tujuan:
 - (a) Meningkatkan akses, pemerataan dan kualitas pelayanan kesehatan melalui rumah sakit, balai kesehatan, puskesmas, dan jaringannya.
 - (b) Meningkatkan kesadaran gizi keluarga dalam upaya meningkatkan status gizi masyarakat.
 - (c) Menjamin ketersediaan, pemerataan, pemanfaatan, mutu, keterjangkauan obat, dan pembekalan kesehatan serta pembinaan mutu makanan.

- (d) Mengembangkan kebijakan, system pembiayaan dan manajemen pembangunan kesehatan.
- 4) Untuk mewujudkan misi “Meningkatkan upaya pengendalian penyakit dan penanggulangan masalah kesehatan”, maka ditetapkan tujuan: mencegah, menurunkan dan mengendalikan penyakit menular dan tidak menular serta masalah kesehatan lainnya.
- 5) Untuk mewujudkan misi “Meningkatkan dan mendayagunakan sumber daya kesehatan”, maka ditetapkan tujuan: meningkatkan jumlah, jenis, mutu dan penyebaran tenaga kesehatan sesuai standar.⁷⁸

b. Strategi

Strategi pencapaian tujuan dan sasaran adalah merupakan strategi organisasi, yakni Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang berisi rencana menyeluruh dan terpadu mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan secara operasional dengan memperhatikan ketersediaan sumberdaya organisasi. Sebagai satu cara untuk mewujudkan tujuan dan sasaran, maka strategi yang ditetapkan terdiri atas:

- 1) Peningkatan akses masyarakat terhadap pelayanan kesehatan yang berkualitas
- 2) Peningkatan pengetahuan dan keterampilan SDM

⁷⁸ Renstra Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur tahun 2009-2014

- 3) Penanggulangan masalah kesehatan dan peningkatan system surveilans monitoring dan informasi kesehatan
- 4) Pemberdayaan masyarakat
- 5) Pengembangan system pembiayaan
- 6) Peningkatan manajemen kesehatan
- 7) Peningkatan koordinasi dan kemitraan terhadap pelaku pembangunan kesehatan.⁷⁹

4. Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur

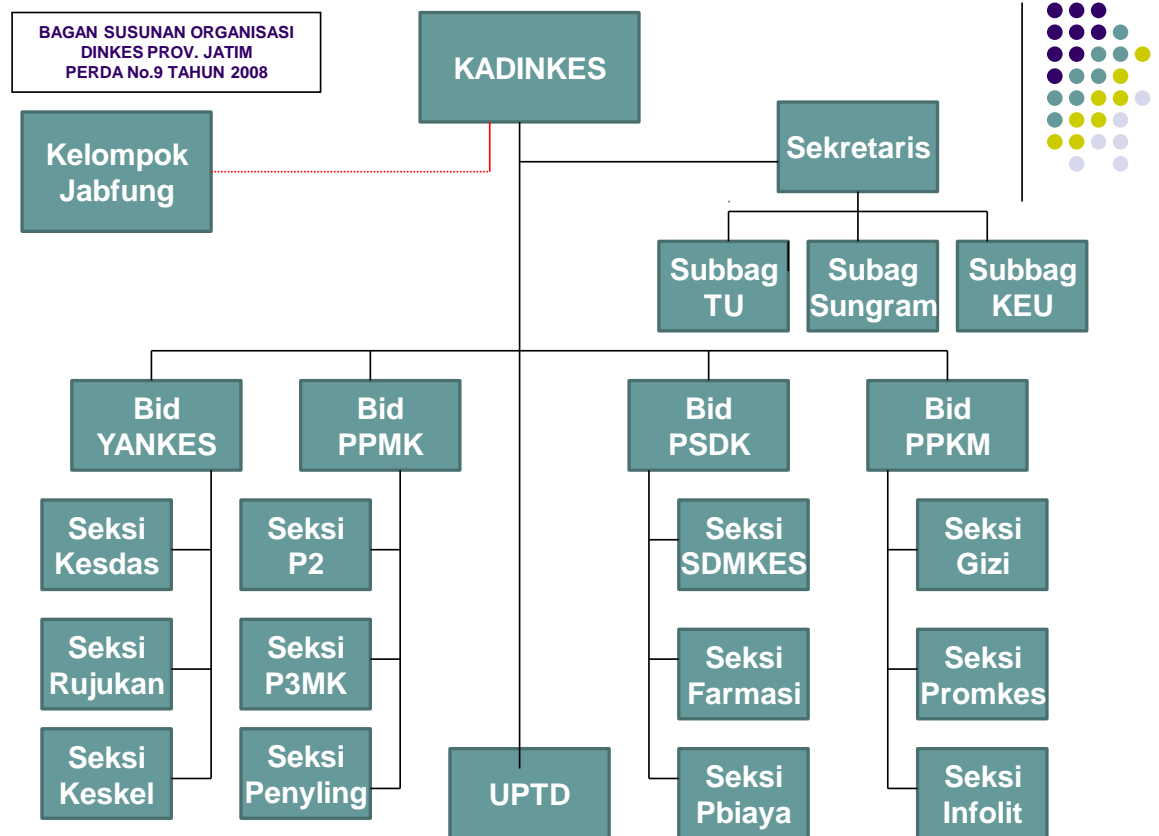
Dinas kesehatan Provinsi Jawa Timur dalam perda Nomor 9 Tahun 2008 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Jawa Timur dipimpin oleh Kepala Dinas yang dibantu oleh satu Sekretaris dan empat Kepala Bidang, setiap bidang membawahi tiga Kepala Seksi sesuai bidangnya. Sedangkan Sekretaris dibantu tiga Kepala Sub Bagian yaitu Sub Bagian Tata Usaha, Sub Bagian Keuangan dan Sub Bagian Penyusunan Program.⁸⁰ Berikut gambar struktur organisasi dinas kesehatan:

⁷⁹ Renstra Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur tahun 2009-2014

⁸⁰ Renstra Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur tahun 2009-2014

Gambar 4.1

Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur



Sumber: *Dokumentasi Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur*

Berdasarkan PerGub no. 79 tahun 2008 tentang Uraian Tugas Sekretariat, Bidang, Sub Bagian dan Seksi Dinas Kesehatan Jawa Timur. Diantaranya sebagai berikut:

a. Sekretariat

Mempunyai tugas: merencanakan, melaksanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan administrasi

umun, kepegawaian, perlengkapan, penyusunan program, keuangan, hubungan masyarakat (humas) dan protokol. Susunan organisasi sekretariat terdiri atas:

- 1) Sub Bagian Tata Usaha
- 2) Sub Bagian Penyusunan Program
- 3) Sub Bagian Keuangan

b. Bidang Pelayanan Kesehatan (Yankes)

Mempunyai tugas: menyusun perencanaan, kebijakan teknis operasional, standart pelayanan, pedoman teknis, pembinaan dan pengendalian program pelayanan kesehatan dasar dan penunjang, rujukan dan khusus serta kesehatan keluarga. Bidang Yankes terdiri:

- 1) Seksi Kesehatan Dasar dan Penunjang
- 2) Seksi Kesehatan Rujukan dan Khusus
- 3) Seksi Kesehatan Keluarga

c. Bidang Pengendalian Penyakit dan Masalah kesehatan (PPMK)

Mempunyai tugas: menyusun perencanaan, merumuskan kebijakan teknis, operasional, melaksanakan kegiatan pembinaan, pengawasan dan pengendalian dalam kegiatan pencegahan masalah kesehatan, surveilans, epidemiologi. Bidang PPMK terdiri atas:

- 1) Seksi Pemberantasan Penyakit

2) Seksi Pencegahan, Pengamatan Penyakit dan Penanggulangan Masalah kesehatan

3) Seksi Penyehatan Lingkungan

d. Bidang Pengembangan Sumber Daya Kesehatan (PSDK)

Mempunyai tugas: menyusun perencanaan, merumuskan kebijakan teknis operasional di bidang pendayagunaan tenaga kesehatan, kefarmasian dan pembekalan kesehatan dan pembiayaan kesehatan. Bidang PSDK terdiri atas:

1) Seksi Perencanaan Pendayagunaan dan Pengembangan SDM Kesehatan

2) Seksi Kefarmasian dan Perbekalan Kesehatan

3) Seksi Pembiayaan Kesehatan

e. Bidang Pengembangan dan Pemberdayaan Kesehatan Masyarakat (PPKM)

Mempunyai tugas: menyusun perencanaan, merumuskan kebijakan teknis operasional, melaksanakan kegiatan pembinaan pengawasan dan pengendalian dalam kegiatan promosi kesehatan, UKBM, gizi masyarakat, system informasi dan penelitian pengembangan kesehatan. Bidang PPKM terdiri atas:

1) Seksi Gizi

2) Seksi Promosi Kesehatan

3) Seksi Informasi dan Litbang Kesehatan

5. Tenaga Kesehatan Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur

Tenaga kesehatan merupakan pendukung utama dalam pembangunan kesehatan. Jumlah pegawai Dinas Kesehatan pada tahun 2008 sebanyak 473 orang. Dari jumlah tersebut yang mempunyai pendidikan S2 sebanyak 69 orang, pendidikan S1 sebanyak 185 orang, D1 sebanyak satu orang, D2 sebanyak satu orang, D3 sebanyak 31 orang, dan yang mempunyai pendidikan SMA/ sederajat sebanyak 154 orang, SMP/ sederajat sebanyak 18 orang dan SD/ sederajat sebanyak 14 orang.

Ditinjau dari pangkat/golongan, dari 473 orang terdiri dari golongan IV sebanyak 40 orang, golongan III sebanyak 351 orang, golongan II sebanyak 68 orang, dan golongan I sebanyak 14 orang.⁸¹

B. Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (Penyajian Data)

1. Proses Penyusunan SOP-AP di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur

a. Persiapan penyusunan SOP-AP

Agar penyusunan standar operasional prosedur administrasi pemerintahan dapat berjalan dengan baik, maka Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur melakukan persiapan-persiapan sebagai berikut:

⁸¹ Renstra Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur tahun 2009-2014

1) Membentuk tim penyusun SOP-AP

Pada awal penyusunan SOP-AP Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur membentuk tim penyusun SOP-AP. Tim penyusun SOP-AP ini bertanggung jawab atas proses penyusunan SOP-AP. Namun, pada awal penyusunannya tim ini hanya bertanggungjawab pada penyusunan SOP-AP bidang Tata Usaha. Hal ini dikarenakan pada tahun pertama penyusunan SOP-AP, hanya SOP tata usaha yang sudah tersusun sedangkan bidang lainnya belum tersusun. Sebagaimana ungkapan responden sebagai berikut: “. . . SOP pemerintahan itu, itu baru tahun 2012 . . . akhir Desember itu baru tersusun untuk TU aja . . . waktu nyusun SOP nya TU itu TIM, tapi khusus TU aja.” (R. 4, wawancara tanggal 21 April 2014 pukul 12:37)

2) Melakukan sosialisasi materi

Tim yang telah dibentuk melakukan perencanaan rapat tentang penyusunan SOP-AP dengan mengundang staf, seksi dan bidang-bidang yang ada di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. Rapat tersebut membahas mengenai proses, tata cara dan langkah-langkah dalam menyusun standar operasional prosedur administrasi pemerintahan. Pemateri yang diundang untuk memberikan penjelasan mengenai tata cara serta langkah-langkah dalam menyusun standar

operasional prosedur administrasi pemerintahan adalah pemateri dari Biro Organisasi Sekretaris Daerah Provinsi Jawa Timur. Selain itu, pada saat pertemuan rapat tersebut juga dikeluarkan perintah bahwa masing-masing bidang dan seksi di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur diharuskan menyusun SOP-AP. Sebagaimana ungkapan responden sebagai berikut:

“ . . . pertama kali itu dapat paparan dari biro organisasi untuk menyusun SOP . . . kemudian kita tindak lanjuti disini kita punya kita menyusun perencanaan rapat, rapat yang melibatkan bidang-bidang, jadi setelah ada pertemuan gitu loh dek kayak bintek sederhana gitu loh, bintek sederhana bagaimana cara menyusun SOP, langkahnya gimana . . . jadi pada saat rapat itu juga dikeluarkan bahwa masing-masing bidang, seksi itu harus menyusun SOP . . .”
(R. 4, wawancara tanggal 21 April 2014 pukul 12:37)

b. Langkah-langkah penyusunan SOP-AP

Dinas Kesehatan Jawa Timur mulai menyusun SOP-AP pada tahun 2012. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur terlebih dahulu pernah mendapatkan paparan tentang penyusunan SOP-AP dari Biro Organisasi Sekretaris Daerah Provinsi Jawa Timur. Berdasarkan dokumen pelatihan penyusunan SOP-AP, paparan tentang penyusunan SOP-AP di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur dilaksanakan pada tahun 2011.

Selama paparan tersebut, mereka mendapatkan pengetahuan tentang cara-cara serta langkah-langkah bagaimana

proses menyusun SOP dari awal penyusunan sampai akhir penyusunan. Berdasarkan dokumen pelatihan penyusunan SOP-AP yang disampaikan oleh Anang Wijiarto menjelaskan bahwa langkah-langkah yang digunakan oleh Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur dalam menyusun SOP-AP adalah:⁸²

1) Melakukan Identifikasi SOP-AP berdasarkan Tugas Pokok dan Fungsi

Sebelum menyusun matrikulasi identifikasi SOP berdasarkan tugas pokok dan fungsi, hal yang dilakukan Dinas Kesehatan adalah melakukan identifikasi pekerjaan dalam analisa jabatan lalu kemudian mengidentifikasi pemegang jabatan. Dengan mengidentifikasi pekerjaan dan pemegang jabatan maka akan diketahui dengan jelas pembagian tugas siapa mengerjakan apa, yang nantinya akan bertanggung jawab atas penyusunan SOP. Sebagaimana ungkapan responden:

“itu sosialisasi, sosialisasi dulu, identifikasi pekerjaan dulu dalam analisa jabatan, terus identifikasi pemegang jabatan, dan matrikulasi, penyusunan matrikulasi, terus iya . . . pengisian SOP penyusunan SOP sesuai dengan pekerjaan sesuai dengan kegiatan, jenis kegiatan” (R. 1, wawancara tanggal 13 Mei 2014 pukul 11:39)

Identifikasi SOP-AP berdasarkan tupoksi ini meliputi beberapa identifikasi didalamnya, yaitu sebagai berikut:

⁸² Anang Wijiarto, *Langkah Praktis Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan*, pada tanggal 26 Mei 2014

a) Melakukan identifikasi tugas

Mengidentifikasi tugas adalah dengan cara melakukan identifikasi tugas tiap orang berdasarkan peraturan yang ada dari setiap jabatan di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur.

b) Identifikasi fungsi

Mengidentifikasi fungsi yaitu dengan mengisi fungsi yang berdasarkan pada tugas dan peraturan yang ada di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur.

c) Identifikasi sub fungsi

Sub fungsi merupakan bagian dari fungsi yang ada pada tiap jabatan. Sub fungsi diisi dengan uraian tugas yang merupakan bagian dari fungsi.

d) Identifikasi output

Output diisi dengan output final yang dihasilkan dari fungsi/sub fungsi yang telah diidentifikasi sebelumnya.

e) Identifikasi aspek

Melakukan identifikasi aspek adalah dengan mengkaitkannya dengan output yang dihasilkan. Jadi, aspek disini diisi dengan aspek yang terkait dengan

output yang bersangkutan. Aspek biasanya dihasilkan dari fungsi manajemen misalnya penyusunan, pelaksanaan, evaluasi, pelaporan, dll.

f) Identifikasi judul SOP

Judul SOP diambil dari unsur output dan aspek serta keterangan bila diperlukan.

Setelah melakukan identifikasi SOP berdasarkan tugas pokok dan fungsi ini, maka akan diketahui judul SOP yang akan dikembangkan. Selain itu juga akan diketahui jumlah SOP yang dibutuhkan pada tiap jabatan dan tiap bidang-bidang yang ada di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur yang selanjutnya akan dikembangkan SOPnya. Berikut format identifikasi judul SOP-AP yang digunakan Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur:

Tabel 4. 1
Format Identifikasi SOP-AP berdasarkan Tugas
Pokok dan Fungsi

No	Nama Pegawai	Fungsi	Sub-Fungsi	Output	Aspek	Judul SOP

Sumber: *Dokumen Matriks Identifikasi SOP-AP Subbag Tata*

Usaha Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur

2) Penyusunan dokumen SOP-AP

Setelah melakukan identifikasi judul SOP-AP berdasarkan tugas pokok dan fungsi, maka tahap selanjutnya adalah menyusun dokumen SOP-AP. Berdasarkan catatan lapangan selama melakukan wawancara ditemukan bahwa sebelum melakukan penulisan SOP-AP, terlebih dahulu melakukan pengumpulan informasi dan identifikasi alternatif. Pengumpulan informasi dan identifikasi alternatif adalah melalui telaah dokumen yaitu dokumen analisa jabatan, analisa beban kerja, serta berdasarkan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis, lalu kemudian menentukan penanggung jawab pelaksanaannya.

Adapun proses dalam menyusun dokumen SOP-AP di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur adalah sebagai berikut:

(a) Identifikasi identitas SOP-AP

Sebelum melakukan identifikasi isi/prosedur SOP-AP, terlebih dahulu yang dilakukan adalah mengidentifikasi identitas SOP-AP, karena hasil identifikasi identitas SOP-AP akan mempengaruhi pada isi SOP-AP. Sebagaimana ungkapan responden sebagai berikut: “...pertama kali...dilakukan adalah identifikasi depan ini, karena identifikasi depan ini akan mempengaruhi isi dibelakang.” (R. 4, wawancara tanggal 3 Juni 2014 pukul 10:49)

Adapun identifikasi identitas didalamnya meliputi beberapa bentuk identifikasi diantaranya yaitu:

(1) Identifikasi nama SOP

Nama/judul SOP ini akan mencerminkan batasan kegiatan awal yang ditandai dengan input dan batasan akhir yang ditandai dengan output kegiatan serta output utama. Sebagaimana ungkapan dari responden sebagai berikut:

“ . . . di cover itu harus ditetapkan identifikasi yang paaaling pokok adalah identifikasi judul . . . judul itu untuk mengetahui bahwa SOP ini startnya dimana selesainya dimana . . .” (R. 4, wawancara tanggal 3 Juni 2014 pukul 10:49)

(2) Identifikasi dasar hukum

Identifikasi dasar hukum merupakan identifikasi latar belakang secara hukum yang bersangkutan dengan SOP yang akan dibuat tersebut. Sebagaimana pernyataan dari responden bahwa:

“ . . . SOP itu hanya bisa dibuat oleh yang melakukan, sesuai dengan dasar hukumnya jangan lupa, karena setiap langkah kita ya termuat disitu . . . kita itu dasarnya ada dua, dari dasar hukum dan aktifitas harian, karena SOP itu dikatakan benar kalau sesuai dengan apa yang kita lakukan dan sesuai dengan pedoman.” (R. 4, wawancara tanggal 3 Juni 2014 pukul 10:49)

Sebagaimana ungkapan dari responden tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa SOP-AP tidak dibuat tanpa mempertimbangkan hukum yang ada, karena setiap pekerjaan yang dilakukan terdapat dasar hukum yang menjadi acuan dalam bertindak. Oleh karena itulah SOP-AP disusun berdasarkan aktifitas harian dan peraturan yang ada di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. Misalkan SOP tentang penyusunan analisa jabatan, dasar hukum untuk membuat SOP tentang analisa jabatan adalah Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 9 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah provinsi Jawa Timur dan Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 79 Tahun 2008 tentang Uraian tugas

sekretaris, bidang, sub bagian dan seksi Dinas Kesehatan Jawa Timur.⁸³

(3) Kualifikasi pelaksana

Identifikasi kualifikasi pelaksana yaitu dengan cara mengkualifikasi pelaksana SOP dengan memberi keterangan tentang kemampuan dan keterampilan apa saja yang dimiliki oleh pelaksana kegiatan. Misalnya SOP pendokumentasian kegiatan menggunakan kamera, kualifikasi pelaksananya adalah mempunyai keahlian dalam mengoperasikan kamera dan menguasai teknik pengambilan gambar.⁸⁴

(4) Keterkaitan SOP

Maksud dari keterkaitan SOP ini sebagaimana ungkapan responden sebagai berikut: “. . . keterkaitan ini adalah keterkaitan SOP. Jadi untuk melakukan pekerjaan ini nanti itu akan terkait dengan SOP apa saja . . .” (R. 4, wawancara tanggal 3 Juni 2014 pukul 10:49)

Jadi, keterkaitan SOP maksudnya adalah setiap kegiatan/pekerjaan yang dilakukan dalam prosedur tersebut nantinya bukan tidak mungkin akan terkait dengan SOP lain. Oleh karena itu perlu dilakukan

⁸³ Dokumen SOP-AP Subbag Tata Usaha Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur

⁸⁴ Dokumen SOP-AP Subbag Tata Usaha Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur

identifikasi keterkaitan SOP sehingga dapat diketahui SOP apa saja yang akan terkait dalam setiap prosedur kegiatan.

(5) Peralatan dan perlengkapan

Mengidentifikasi peralatan dan perlengkapan yang dibutuhkan dan dapat mendukung dalam melaksanakan SOP. Misalkan SOP-AP tentang pendokumentasian kegiatan menggunakan kamera, peralatan dan perlengkapan yang dibutuhkan adalah kamera dan seperangkat komputer yang dilengkapi aplikasi office.⁸⁵

(6) Peringatan

Mengidentifikasi dampak negatif apabila tidak melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur (SOP) yang telah dibuat. Sebagaimana ungkapan responden sebagai berikut: “. . . peringatan, kalau pekerjaan ini tidak dilakukan sesuai dengan SOP itu, itu apa yang akan terjadi itu diidentifikasi dulu . . .” (R. 4, wawancara tanggal 3 Juni 2014 pukul 10:49)

(7) Pencatatan dan pendataan

Pencatatan dan pendataan maksudnya adalah letak atau tempat dilakukannya pencatatan dan pendataan

⁸⁵ Dokumen SOP-AP Subbag Tata Usaha Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur

kegiatan/pekerjaan yang dilakukan. Misalnya SOP penerimaan surat masuk, pencatatan dan pendataannya di buku agenda surat masuk dan tanda terima disposisi.⁸⁶

(b) Identifikasi isi/prosedur SOP-AP

Langkah kedua setelah identifikasi identitas SOP adalah melakukan identifikasi isi/prosedur SOP yang didalamnya meliputi identifikasi sebagai berikut:

(1) Identifikasi aktivitas/kegiatan

Identifikasi aktifitas/kegiatan adalah penjelasan tentang proses kegiatan awal dalam SOP itu diawali dari mana, runtutan kegiatannya apa saja, sampai pada kegiatan tersebut dikatakan selesai itu bagaimana dan seperti apa. Sebagaimana pernyataan responden sebagai berikut:

“ . . . di isi yang harus kita lakukan adalah kita harus menetapkan dulu proses ini diawali dari mana dan selesainya itu dikatakan selesai itu yang seperti apa, biar gak njelentreg kemana-mana menyusun SOP itu . . .” (R. 4, wawancara tanggal 3 Juni 2014 pukul 10:49)

(2) Identifikasi pelaksana

Identifikasi pelaksana adalah identifikasi siapa saja pelaksana yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan.⁸⁷

⁸⁶ Dokumen SOP-AP Subbag Tata Usaha Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur





⁸⁷ Dokumen pelatihan penyusunan SOP-AP Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur

(3) Pembuatan simbol *flowchart*

Simbol digunakan untuk melambangkan jenis kegiatan berdasarkan sifat, fungsi dan bentuk. Jenis kegiatan yang berbeda dilambangkan dengan simbol yang berbeda. Adapun simbol *flowchart* yang digunakan di SOP-AP Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur ada empat simbol. Keempat simbol yang digunakan tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 2

Simbol *Flowchart*

No	Simbol <i>flowchart</i>	Keterangan
1.		Untuk mendeskripsikan mulai dan berakhirnya kegiatan
2.		Kegiatan berupa proses atau kegiatan eksekusi
3.		Kegiatan pengambilan keputusan dengan opsi
5.		Alur proses/arah kegiatan

Sumber: *Adaptasi dari Dokumen Pelatihan Penyusunan SOP-AP*

Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur

(4) Pengisian mutu baku

Pengisian mutu baku meliputi pengisian kelengkapan yang diperlukan dalam kegiatan, identifikasi standar waktu yang dibutuhkan selama melakukan kegiatan tersebut, serta identifikasi output yang dihasilkan. Sebagaimana ungkapan responden berikut ini: “. . . kemudian mengidentifikasi juga masing-masing proses itu inputnya apa outputnya apa dan waktunya berapa . . . identifikasi waktu dalam posisi normal . . .” (R. 4, wawancara tanggal 3 Juni 2014 pukul 10:49)

(5) Pengisian keterangan

Keterangan diisi bila diperlukan yaitu dengan menambahkan penjelasan singkat atau informasi tambahan untuk memperjelas kegiatan.⁸⁸

(6) Melengkapi identitas SOP.

3) Pengesahan SOP-AP

SOP yang telah tersusun, kemudian disahkan oleh tiap-tiap kepala bidang di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur yaitu pejabat Eselon III. Apabila semua dokumen SOP-AP telah disahkan oleh Kepala Bidang yang ada di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur, maka selanjutnya adalah

⁸⁸ Dokumen pelatihan penyusunan SOP-AP Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur

pengesahan dari Kepala Dinas. Sebagaimana ungkapan responden sebagai berikut:

“ . . . kan dihalaman depan ini penanggung jawabnya sekretaris, tergantung kan Dinas ada lima bidang dek, ada lima eselon tiga ya, empat bidang terus sekretaris, lah setiap kepala bidang itu menandatangani ini . . . setelah semuanya dapat . . . bidang atau sekretaris dapat ini disahkan oleh Kepala Dinas.” (R. 1, wawancara tanggal 13 Mei 2014 pukul 11:39)

4) Pengujian dan review SOP-AP

Sebagaimana pernyataan dari responden yang menyatakan: “. . . kemudian baru tahun 2013 itu kita review, ada namanya pertemuan evaluasi SOP dan dibantu oleh pelayan publik . . .” (R. 4, wawancara tanggal 21 April 2014 pukul 12:37) Berdasarkan ungkapan tersebut dapat diketahui bahwa Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur melakukan pengujian dan review SOP-AP dengan cara mengadakan pertemuan evaluasi SOP-AP.

Sebuah SOP tidak selamanya berlaku secara permanen, karena perubahan pada lingkungan organisasi selalu membawa pengaruh pada SOP yang telah ada. Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur melakukan evaluasi SOP-AP setiap ada perubahan atau aturan baru mengenai SOP-AP. Evaluasi SOP dilakukan dengan cara mengkonsultasikan SOP-AP kepada biro organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur yang lebih memahami mengenai penyusunan

SOP-AP, mengkonsultasikan apakah SOP itu efektif atau tidak serta apa ada prosedur yang perlu diperbaiki. Selain itu, penamaan jabatan serta penataan tupoksi juga dilakukan oleh Dinas Kesehatan untuk memperjelas pembagian tugas setiap orang dalam penyusunan SOP. Sebagaimana ungkapan responden sebagai berikut:

“ . . . itu kan dikonsultasikan ke biro organisasi, lah sesuai apa ndak, . . . ya kalau ada perubahan kalau enggak ada perubahan ya sudah, dipakai gitu loh, kalau ada perubahan dievaluasi . . . “(R. 1 wawancara tanggal)
 “mengevaluasinya ada beberapa yang dievaluasi ya, pertama penamaan jabatan, yang kedua penataan tupoksi terus yang ketiga mengevaluasi apakah SOP itu efektif, apakah ada aturan baru tentang SOP, jadi kita kan kemaren mengundang pemateri apa tahun kedepan ada aturan baru” (R. 1, wawancara tanggal 13 Mei 2014 pukul 11:39)

Berdasarkan catatan lapangan selama wawancara, ditemukan bahwa setelah melakukan pengujian dan review SOP-AP maka selanjutnya adalah melakukan pengesahan kembali SOP-AP yang telah disempurnakan tersebut.

5) Dokumentasi dokumen SOP-AP

Tahapan terakhir dalam proses penyusunan SOP-AP di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur adalah proses pendokumentasian SOP-AP yang telah tersusun. Sebagaimana ungkapan narasumber: “ . . . terakhir setelah penyusunan selesai didokumentasi, dibukukan kayak ini tadi.” (R. 1, wawancara tanggal 13 Mei 2014 pukul 11:39)

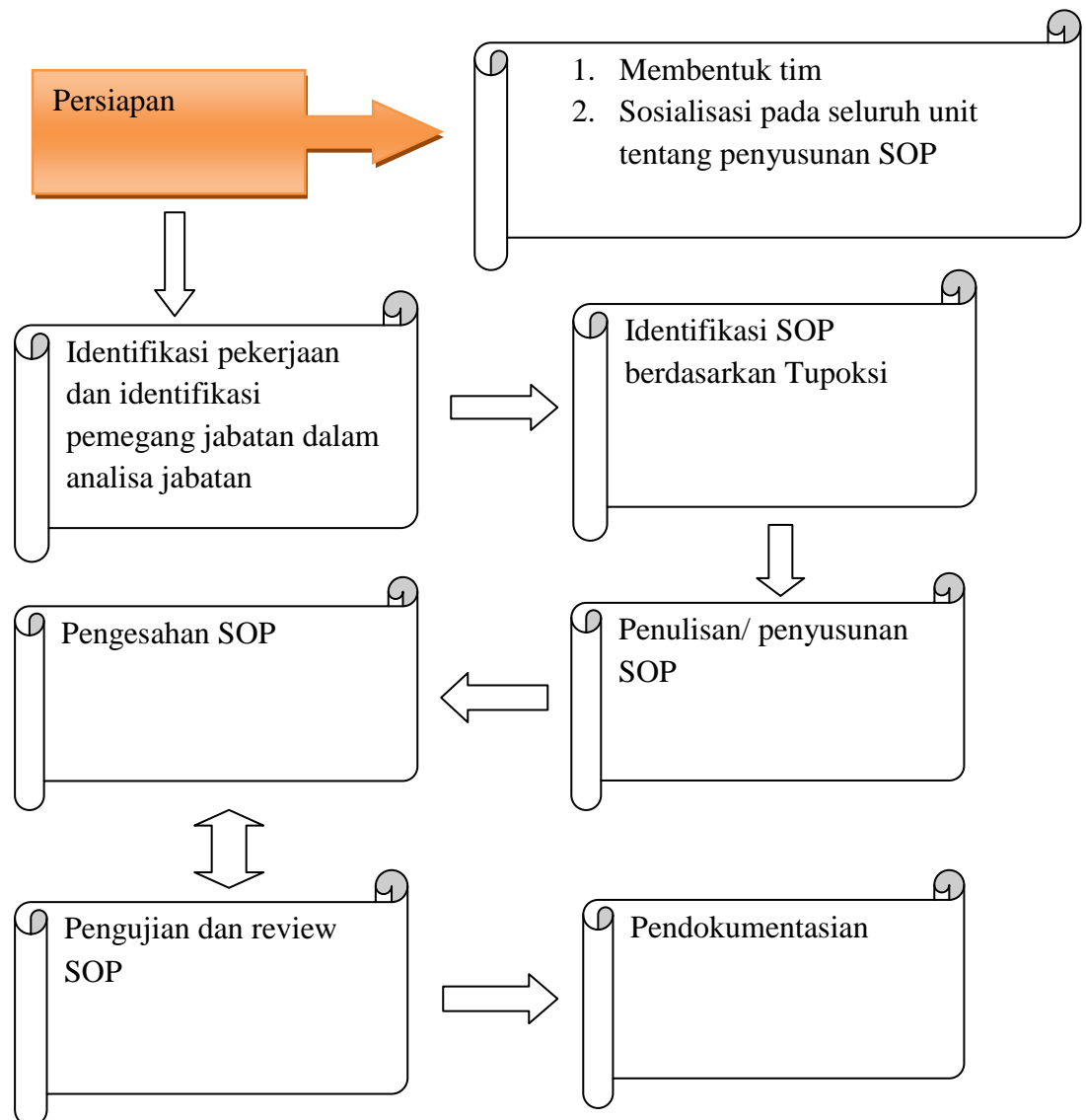
Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti, pendokumentasian SOP-AP Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur dilakukan pada setiap bidang yang ada di Dinas Kesehatan. Adapun pendokumentasian SOP-AP yang ada di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti adalah dengan mengumpulkan SOP-AP yang telah disusun dalam satu bidang kemudian membukukannya menjadi satu. Pendokumentasian SOP-AP pada seluruh unit di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur belum dilakukan, dikarenakan masih ada SOP yang belum disusun.

Berdasarkan observasi dan wawancara ditemukan data bahwa Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur sampai saat ini masih dalam proses penyusunan SOP-AP. Namun, SOP-AP bidang sekretariat sudah tersusun namun masih perlu beberapa penyempurnaan.

Keseluruhan alur proses penyusunan SOP-AP di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4. 2

Alur Proses Penyusunan SOP-AP



c. Hambatan dalam proses penyusunan SOP-AP

Selama proses penyusunan SOP-AP di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur bukanlah tanpa hambatan dan rintangan. Banyak hambatan yang dihadapi sehingga sampai saat ini penyusunan SOP di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur belum

selesai dan masih dalam proses penyusunan SOP-AP. Adapun hambatan-hambatan yang dihadapi Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur dalam penyusunan SOP-AP adalah identifikasi tugas belum jelas, kesadaran pegawai kurang akan pentingnya pembuatan SOP serta kurangnya perhatian dari pimpinan mengenai penyusunan SOP-AP juga menjadi salah satu dari hambatan penyusunan SOP-AP. Sebagaimana ungkapan responden sebagai berikut:

“ . . . tahun kemarin itu kesulitannya belum ada identifikasi tugas dengan jelas . . . sehingga yang bertanggung jawab untuk membuat SOP itu belum jadi, iku yang pertama, yang kedua . . . penyatuan pemahaman membuat iki iku kadang-kadang masih kurang dek, di elengno maneh di elengno maneh, pemahaman pembuatan SOP kurang terus kurang perhatian mungkin yo, pegawai kurang menyadari pentingnya membuat SOP.” (R. 1, wawancara tanggal 13 Mei 2014 pukul 11:39)

Dengan berbagai macam hambatan yang ada dalam proses penyusunan SOP-AP di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur, penanggung jawab program penyusunan melakukan upaya-upaya untuk meminimalisir hambatan yang ada tersebut. Upaya-upaya yang dilakukannya adalah mengidentifikasi tugas para pegawai, yaitu dengan menyusun nama-nama jabatan yang disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi yang ada, kemudian mensosialisasikan kembali materi tentang penyusunan SOP, yaitu dengan mengundang kembali pemateri penyusunan SOP-AP dari biro organisasi. Selain itu juga mewajibkan para pegawai untuk

membuat SOP sesuai dengan tupoksinya masing-masing serta memberi batasan waktu pengumpulan SOP yang telah disusun.

Sebagaimana ungkapan responden berikut ini:

“yang pertama kita memberi penyusunan penyesuaian tentang analisa jabatan, pembagian nama jabatan opo yo penyusunan identifikasi nama jabatan sesuai dengan tupoksi sehingga jabatan tersebut bertanggung jawab membuat SOP sesuai dengan tupoksinya, yang kedua . . . pemberian sosialisasi, sosialisasi materi . . . terus pemberian pemahaman bahwa SOP itu penting . . . mewajibkan . . . pentingnya pembuatan SOP” (R. 1, wawancara tanggal 13 Mei 2014 pukul 11:39)

2. Pelaksanaan SOP-AP di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur

Penggunaan SOP-AP dalam penyelenggaraan pemerintahan memiliki multifungsi, yaitu sebagai alat deteksi potensi penyimpangan dari tugas pokok dan fungsi, sebagai pedoman dalam melakukan prosedur kegiatan dan prosedur pekerjaan menjadi terstandar kemudian apabila ada pergantian pegawai, kegiatannya akan tetap berjalan sebagaimana biasanya. Sebagaimana ungkapan responden sebagai berikut:

“ . . . kita akan mengetahui bagaimana pekerjaan itu dilaksanakan secara runtut, langkah satu duanya, kemudian yang kedua kita bisa membuat standar waktu kapan pekerjaan itu selesai, untuk melakukan pekerjaan itu selesainya berapa lama, kemudian yang ketiga itu sebagai payung hukum dalam melakukan sesuatu, karena SOP itu kan . . . ada tanda tangannya dari atasan yang melegalitas bahwa untuk melakukan proses pekerjaan itu langkahnya ya itu . . . kemudian yang keempat akan mempermudah orang yang akan menggantikan ketika kita tidak ada di tempat itu . . .” (R. 4, wawancara tanggal 3 Juni 2014 pukul 10:49)

Sejak menerapkan SOP-AP pada setiap pelaksanaan kegiatannya, banyak perubahan yang terjadi di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. Perubahan yang terjadi adalah lebih tertib administrasi, dan bisa mengetahui proses kegiatan melalui alur SOP-AP. Selain itu, penggunaan SOP-AP pada proses kegiatan juga dapat memudahkan masyarakat dalam memperoleh pelayanan. Apabila masyarakat membutuhkan pelayanan, masyarakat jadi mengetahui apa saja persyaratan yang harus dilengkapi dan pejabat siapa yang harus dihubungi. Sebagaimana pernyataan dari responden berikut ini: “tertib administrasi, dua, efisiensi, tiga, memudahkan masyarakat terus untuk akuntabilitas dan transparansi” (R. 3, wawancara tanggal 2 Juni 2014 pukul 11:01)

Berdasarkan catatan lapangan dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti, perencanaan sebelum penerapan/ pelaksanaan SOP di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan pemberitahuan berupa sosialisasi pada seluruh unit mengenai pelaksanaan SOP-AP.
- b. Melakukan pelatihan pemahaman SOP-AP dengan cara mengadakan pertemuan review SOP-AP yang didalamnya terdapat tanya jawab/diskusi mengenai SOP-AP.

Sejauh ini pelaksanaan SOP-AP di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur masih perlu penertiban dan evaluasi, sebagaimana ungkapan responden: “secara umum masih perlu penertiban dalam

arti banyak SOP yang belum disusun maupun perlu dikoreksi.”(R. 3, wawancara tanggal 2 Juni 2014 pukul 11:01) Jadi, pelaksanaan SOP-AP yang telah diterapkan oleh Dinas Kesehatan sejauh ini belum maksimal. Hal ini dikarenakan belum tersusunnya semua SOP-AP pada tiap-tiap jabatan akibat para pegawai yang menunda-nunda dalam menyusun SOP-AP.

Pada kenyataannya, pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur belum melaksanakan tugas dan kegiatan sehari-harinya sesuai dengan SOP-AP yang telah dibuat. Banyak diantara para pegawai yang melewati beberapa prosedur yang seharusnya ada dalam kegiatan tersebut. Sebagaimana observasi dan wawancara yang dilakukan, peneliti tidak menemukan kesesuaian hasil wawancara dengan prosedur kegiatan yang tertulis. Misalkan dalam prosedur pelayanan tamu dinas, dimana dalam pelayanan ada satu prosedur yang menyebutkan bahwa setiap tamu dinas yang datang akan diberikan tanda pengenal tamu. Namun pada kenyataannya para tamu yang datang ke Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur tidak diberikan tanda pengenal tamu setelah mengisi buku tamu. Selain itu, tamu juga tidak meninggalkan identitas pada meja receptionis yang akan ditukar dengan tanda pengenal tamu.

Dari salah satu contoh prosedur pelayanan diatas sudah jelas bahwa ada diantara para pegawai dinas yang tidak melakukan pelayan sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah

disusun. Selain itu dalam pelaksanaan standar operasional prosedur administrasi pemerintahan di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur belum dilakukan suatu evaluasi penerapan SOP-AP. Padahal dengan melakukan evaluasi pelaksanaan SOP-AP, maka akan diketahui tingkat keakuratan dan ketepatan SOP-AP yang sudah disusun dengan proses penyelenggaraan kegiatan. Selain belum adanya evaluasi pelaksanaan SOP-AP, Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur juga tidak melakukan monitoring terhadap pelaksanaan SOP-AP. Sebagaimana pernyataan responden:

“sementara ini belum karena peraturan yang baru bahwa semua pegawai harus membuat SOP itu baru kali ini diterapkan, kalau sebelumnya SOP itu bukan tanggung jawab masing-masing pegawai jadi itu biro pengorganisasi atau masing-masing bidang. Kalau sekarang semua pegawai masing-masing tugasnya membuat sesuai SOP, jadi belum ada inikan peraturan baru.” (R. 3, wawancara tanggal 2 Juni 2014 pukul 11:01)

C. Analisa Data

1. Langkah-langkah penyusunan SOP-AP Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur

SOP adalah penetapan tertulis mengenai aktivitas-aktivitas baku yang harus dilakukan dalam proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan, bagaimana dan kapan melakukannya, dimana dan oleh siapa aktivitas dilakukan.⁸⁹ Penerapan SOP-AP pada setiap pelaksanaan kegiatan di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur adalah

⁸⁹ Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPAN & RB) Nomor 35, *Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan*, hal. 2

sebagai pedoman pelaksanaan prosedur pekerjaan agar lebih terstandar dan terukur.

Penyusunan SOP-AP di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur dimulai pada tahun 2012. Sebagaimana pendapat dari Darmono, bahwa dalam proses penilaian kebutuhan seharusnya ada dukungan dari lembaga serta menganalisis peraturan perundangan dan petunjuk teknis pelaksanaan.⁹⁰ Namun pada kenyataannya, komitmen dari pimpinan masih kurang serta peraturan mengenai identifikasi tugas juga belum jelas. Hal inilah yang menjadi hambatan dalam proses penyusunan SOP-AP di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur yang sampai sekarang masih dalam proses penyusunan. Sebagaimana ungkapan responden: “. . . harus diperjelas dulu pembagian tugasnya, siapa mengerjakan apa itu harus jelas dulu . . .” (R. 3 wawancara tanggal 2 Juni 2014 pukul 11:01) Serta ungkapan Responden berikut ini:

“. . . komitmen dari pimpinan masih kurang, yang paling komit itu cuma bu Sekretaris aja yang lain masih dibawahnya, jadi untuk menjadikan bahwa menyusun SOP itu suatu hal yang sangat penting dan harus segera diselesaikan itu kurang . . .” (R. 4 wawancara tanggal 21 April 2014 pukul 12:37) “

Menurut Darmono, siklus penyusunan SOP ada empat tahap yaitu:

a. Analisis kebutuhan SOP

Dalam proses analisis kebutuhan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu: lingkungan operasional, peraturan perundangan dan petunjuk teknis, kebutuhan organisasi dan

⁹⁰ Darmono, Pengembangan Standard Operating Procedure untuk Perpustakaan Perguruan Tinggi, *Jurnal FKP2T*, hal. 34

stakeholder, serta kejelasan proses penilaian kebutuhan.⁹¹ Kegiatan penilaian kebutuhan ini penting untuk dilakukan, karena akan diketahui gambaran kebutuhan tentang SOP yang akan dikembangkan.

Proses penilaian kebutuhan yang dilakukan oleh Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur adalah:

- 1) Menyusun rencana tindak penilaian kebutuhan dengan melakukan identifikasi pekerjaan dan identifikasi pemegang jabatan dengan pedoman data dari analisa jabatan.
- 2) Identifikasi SOP berdasarkan tugas pokok dan fungsi, yang hasilnya akan diketahui jumlah dan judul SOP yang akan dikembangkan.

Berdasarkan teori analisis kebutuhan dan hasil temuan dilapangan yang dijelaskan diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa antara teori yang dikemukakan Darmono dengan hasil penelitian yang dilakukan peneliti mengenai analisis kebutuhan memiliki perbedaan akan tetapi ada beberapa hal yang sama. Perbedaannya adalah analisis kebutuhan di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur tidak melakukan tahap analisis lingkungan operasional dan analisis kebutuhan organisasi dan *stakeholder*. Sedangkan persamaannya adalah pada analisis

⁹¹ Darmono, Pengembangan Standard Operating Procedure untuk Perpustakaan Perguruan Tinggi, *Jurnal FKP2T*, hal. 33-34

peraturan perundangan dan petunjuk teknis serta kejelasan penilaian kebutuhan. Sebagaimana pernyataan dari responden: “. . . SOP itu hanya bisa dibuat oleh yang melakukan, sesuai dengan dasar hukumnya jangan lupa . . . petunjuk teknis, tupoksi iya petunjuk teknis iya . . .” (R. 4 wawancara tanggal 3 Juni 2014 pukul 10:49)

Berdasarkan perbedaan dan persamaan diatas, dapat disimpulkan bahwa analisis kebutuhan yang dilakukan oleh Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur terbilang cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan sudah tersusunnya beberapa SOP-AP di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. Namun, teori analisis kebutuhan yang dikemukakan oleh Darmono lebih tepat apabila diadopsi oleh Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. Hal ini dikarenakan penyusunan SOP-AP merupakan hal yang baru dilakukan oleh Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. Oleh karena itu analisis lingkungan operasional dan analisis kebutuhan organisasi dan *stakeholder* perlu dilakukan juga, guna lebih memahami dan mengetahui prosedur-prosedur operasional yang mendesak untuk segera distandarkan.

b. Pengembangan SOP

Hal-hal yang diperlukan dalam mendukung pengembangan SOP menurut Darmono adalah dengan pembentukan tim, pengumpulan informasi dan identifikasi alternatif, analisis dan

pemilihan alternatif, penulisan SOP, pengujian dan review SOP, serta pengesahan SOP.⁹²

Langkah dalam pengembangan SOP yang dilakukan oleh Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur adalah:

1) Pengumpulan informasi dan identifikasi alternatif

Berdasarkan catatan lapangan selama melakukan wawancara ditemukan bahwa dalam pengumpulan informasi dan identifikasi alternatif adalah melalui telaah dokumen yaitu dokumen analisa jabatan, analisa beban kerja, serta berdasarkan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis, lalu kemudian menentukan penanggung jawab pelaksanaannya.

2) Penulisan SOP

SOP-AP di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur terdiri dari dua bagian, yaitu prosedur kegiatan dan identitas prosedur. Langkah penulisan SOP di Dinas Kesehatan yang pertama adalah dengan mengidentifikasi cover/identitas SOP-AP. Lalu kemudian baru mengidentifikasi isi/prosedur SOP-AP yang meliputi: identifikasi kegiatan, pelaksana kegiatan, dan identifikasi mutu baku.

⁹² Darmono, Pengembangan Standard Operating Procedure untuk Perpustakaan Perguruan Tinggi, *Jurnal FKP2T*, hal. 34

Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur menulis prosedur administrasi pemerintahan dengan menggunakan format berdasarkan Permenpan Nomor 21 tahun 2008 yaitu format diagram alir bercabang (*branching flowcharts*). Simbol *flowchart* yang digunakan adalah empat simbol, diantaranya adalah: simbol kapsul sebagai simbol untuk mendiskripsikan awal dan akhir kegiatan, simbol kotak untuk mendiskripsikan proses kegiatan atau eksekusi, simbol belah ketupat berarti untuk kegiatan pengambilan keputusan, simbol anak panah sebagai arah kegiatan.

3) Pengujian dan review SOP-AP

Pengujian dan review SOP-AP di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur adalah dengan mengadakan pertemuan rapat evaluasi SOP serta mengundang pemateri dari biro organisasi sekretariat daerah provinsi Jawa Timur untuk dimintai penilaian terhadap SOP yang telah disusun. Selain itu pengujian dan review SOP-AP yang dilakukan oleh penanggung jawab program adalah dengan melakukan penataan analisa jabatan kemudian disesuaikan dengan SOP yang telah disusun.

4) Pengesahan dokumen SOP-AP

SOP-AP yang telah tersusun kemudian disahkan oleh tiap-tiap pejabat Eselon III.

5) Dokumentasi SOP-AP

Proses dokumentasi ini adalah dengan mengelompokkan SOP-AP yang telah disusun menjadi satu dokumen pada tiap bidang di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur.

Berdasarkan teori pengembangan SOP dengan data hasil penelitian yang dijelaskan diatas terdapat banyak kesamaan. Kesamaannya adalah pada langkah pengumpulan informasi dan identifikasi alternatif, penulisan SOP, pengujian dan review SOP, dan pengesahan SOP. Namun ada aspek dalam teori pengembangan SOP-AP yang berbeda dengan yang ditemukan oleh peneliti, yaitu tentang analisis dan pemilihan alternatif yang tidak dilakukan oleh Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. Selain itu, perbedaan lainnya adalah pada langkah pembentukan tim. Dalam teori yang dikemukakan oleh Darmono dalam pengembangan SOP terdapat langkah pembentukan tim. Sedangkan hasil penelitiannya pembentukan tim di Dinas Kesehatan tidak dilakukan pada saat pengembangan SOP, melainkan sebelum melakukan proses penyusunan SOP yaitu pada persiapan penyusunan SOP. Pada

kenyataannya, pembentukan tim yang dilakukan pada proses persiapan penyusunan SOP-AP lebih efektif diterapkan.

Berdasarkan persamaan dan perbedaan diatas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan SOP-AP yang dilakukan oleh Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur sangat baik. Hal ini bisa dilihat dari keseluruhan proses yang dilakukan dalam pengembangan SOP-AP di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur dapat menghasilkan SOP-AP yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan kegiatan/aktivitas sehari-hari.

c. Penerapan SOP

Menurut Darmono, kegiatan penerapan SOP meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Perencanaan penerapan SOP
- 2) Distribusi kepada unit-unit
- 3) Pelatihan pemahaman SOP
- 4) Supervisi/pengawasan pelaksanaan SOP.⁹³

Langkah-langkah penerapan SOP-AP di Dinas Kesehatan adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan pemberitahuan berupa sosialisasi pada seluruh unit mengenai pelaksanaan SOP-AP.

⁹³ Darmono, Pengembangan Standard Operating Procedure untuk Perpustakaan Perguruan Tinggi, *Jurnal FKP2T*, hal. 35

- 2) Melakukan pelatihan pemahaman SOP-AP dengan cara mengadakan pertemuan review SOP-AP yang didalamnya terdapat tanya jawab/diskusi mengenai SOP-AP.

Berdasarkan teori tentang penerapan SOP dengan hasil temuan penelitian diatas, terdapat beberapa kesamaan dan perbedaan. Kesamaannya adalah dengan adanya langkah perencanaan penerapan SOP, distribusi kepada seluruh unit-unit serta pemberian pelatihan pemahaman SOP. Sedangkan perbedaannya ada pada langkah supervisi. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti, penerapan SOP-AP di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur tidak dilakukan pengawasan/supervisi pada pelaksanaan SOP-AP. Sehingga penilaian akan SOP tersebut apakah dilaksanakan dengan baik atau tidak oleh para pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur tidak dapat diketahui.

Berdasarkan perbedaan dan persamaan diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa penerapan SOP-AP di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur terbilang kurang baik. Hal ini dikarenakan tanpa adanya supervisi/pengawasan pada penerapan SOP-AP akan mempersulit untuk mengetahui dan mengukur sejauh mana para pegawai dalam mengimplementasikan SOP-AP pada setiap kegiatannya.

d. Monitoring dan evaluasi

Monitoring dan evaluasi adalah sistem untuk pengukuran antara kinerja staf dengan kinerja yang diharapkan.⁹⁴ Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan peneliti, proses monitoring dan evaluasi pelaksanaan SOP-AP di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur belum dilakukan. Hal ini dikarenakan masih ada SOP-AP yang belum tersusun dan perlu untuk diperbaiki, sehingga sampai saat ini Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur masih memfokuskan pada proses penyusunan SOP-AP.

2. Pelaksanaan SOP-AP di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur

Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur menyusun SOP-AP untuk memperbaiki tata kelola kelembagaan yang selama ini dijalankan guna mencapai pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Prosedur perkantoran adalah langkah-langkah pekerjaan yang tertulis, biasanya dilaksanakan oleh lebih satu orang untuk melakukan keseluruhan tahap yang penting dari pada kegiatan kantor.⁹⁵ Adapun pelaksanaan SOP-AP di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur berdasarkan wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti sejauh ini belum maksimal, dalam arti masih banyak kegiatan-kegiatan yang dilakukan tidak sesuai dengan apa yang diprosedurkan.

⁹⁴ Darmono, Pengembangan Standard Operating Procedure untuk Perpustakaan Perguruan Tinggi, *Jurnal FKP2T*, hal. 35

⁹⁵ Moekijat, *Tata Laksana Kantor*, hal. 119

Tujuan disusun SOP-AP adalah untuk mengetahui langkah/prosedur pekerjaan tersebut dilakukan secara runtut dan sebagai pedoman untuk bertindak.⁹⁶ Dilihat dari tujuan SOP-AP yaitu sebagai pedoman untuk bertindak, maka pelaksanaan kegiatan yang terprosedur di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur belum dianggap efektif. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti terhadap penerapan dan pelaksanaan SOP-AP yang dilakukan oleh pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur masih ada yang dilewati prosedur kegiatannya dan tidak sesuai dengan SOP-AP yang telah dibuat. Misalnya ketika peneliti melakukan wawancara dengan salah satu responden pada bagian penerimaan tamu dinas. Selama wawancara diperoleh data-data mengenai prosedur-prosedur apa saja yang dilakukan ketika melayani tamu, contohnya tamu dinas harus meninggalkan kartu identitas di meja resepsionis dan akan ditukar dengan tanda pengenal tamu. Namun, berdasarkan observasi dan pengalaman pribadi yang dilalui oleh peneliti, prosedur pelayanan tamu tidak sesuai dengan data yang diperoleh selama melakukan wawancara. Tamu dinas tidak disuruh untuk meninggalkan kartu identitas ataupun diberi tanda pengenal tamu, tamu hanya mengisi buku tamu lalu dilayani sebagaimana biasanya pelayanan terhadap tamu.

⁹⁶ Ida Nuraida, *Manajemen Administrasi Perkantoran*, hal. 35

Pelaksanaan kegiatan yang tidak sesuai dengan standar operasional prosedur administrasi pemerintahan ini juga disebabkan tidak adanya pengawasan terhadap proses penerapan SOP-AP. Tidak adanya pengawasan ini membuat para pegawai leluasa dalam melaksanakan kegiatannya sehingga untuk mencapai pelayanan yang maksimal terhadap publik belum maksimal.

Pelaksanaan SOP-AP yang tidak maksimal bukan berarti tidak adanya perubahan pada kinerja pegawai serta birokrasi Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. Semenjak Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur menggunakan SOP-AP, terjadi banyak perubahan pada setiap proses kegiatannya antara lain:

a. Tertib administrasi

Sebelum menerapkan SOP-AP pada setiap kegiatan yang dilakukan di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur, apabila ada kesalahan dalam proses administrasi, para pegawai sulit untuk mendeteksi penyebab kesalahan tersebut. Namun, setelah adanya SOP, ketika terjadi kesalahan administrasi maka akan bisa diketahui dan ditelusuri letak kesalahannya ada dimana.

b. Birokrasi menjadi lebih efisien

Sebelum adanya SOP, tatkala ada pergantian pegawai, pegawai tersebut akan kesulitan dalam melaksanakan proses kegiatan yang dilakukan. Namun setelah ada SOP, pegawai

tersebut menjadi tahu akan apa yang harus dilakukan dan pejabat siapa yang harus dihubungi dari alur SOP tersebut.

c. Memudahkan masyarakat dalam memperoleh pelayanan

Ketika ada SOP-AP, masyarakat akan mengetahui persyaratan apa saja yang harus dilengkapi ketika ingin memperoleh pelayanan yang dibutuhkan, serta akan mengetahui pejabat siapa saja yang seharusnya dihubungi untuk memperoleh pelayanan tersebut.

Setelah menerapkan SOP-AP pada setiap kegiatan prosedural yang ada, Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur mengalami banyak perubahan seperti yang telah dijelaskan diatas. Seharusnya Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur dapat mencapai perubahan yang maksimal. Namun, dikarenakan adanya hambatan-hambatan tersebut, perubahan yang terjadi di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur menjadi kurang maksimal.