

**HUBUNGAN IMPLEMENTASI STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR
(SOP) BERDASARKAN PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN
APARATUR NEGARA NOMOR 35 TAHUN 2012 TERHADAP
KEPUASAN PELANGGAN PADA KANTOR REGIONAL VI
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA MEDAN**

TESIS

OLEH

**SITI RAHAYU
NPM. 151801069**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2017**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

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

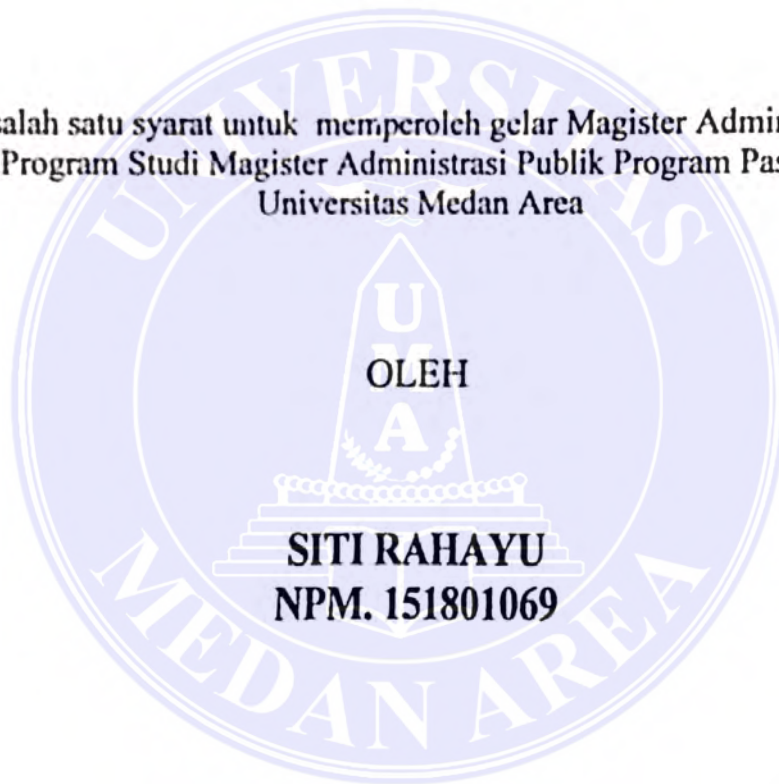
Document Accepted 27/2/20

Access From (repository.uma.ac.id)27/2/20

**HUBUNGAN IMPLEMENTASI STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR
(SOP) BERDASARKAN PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN
APARATUR NEGARA NOMOR 35 TAHUN 2012 TERHADAP
KEPUASAN PELANGGAN PADA KANTOR REGIONAL VI
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA MEDAN**

TESIS

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik
pada Program Studi Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana
Universitas Medan Area



**SITI RAHAYU
NPM. 151801069**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2017**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

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

Document Accepted 27/2/20

Access From (repository.uma.ac.id)27/2/20

UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Hubungan Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 35 Tahun 2012 Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan

N a m a : Siti Rahayu

N P M : 151801069

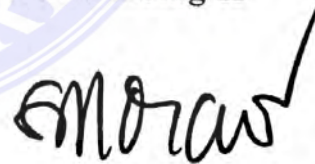
Menyetujui

Pembimbing I



Prof. Dr. Marlon Sihombing, MA

Pembimbing II



Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si

**Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik**

Direktur



Dr. Wario, MA



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

Telah diuji pada Tanggal 10 Juni 2017

Nama : Siti Rahayu

NPM. : 151801069



Panitia Penguji Tesis:

Ketua : Drs. Usman Tarigan, MS.

Sekretaris : Ir. Azwana, MP.

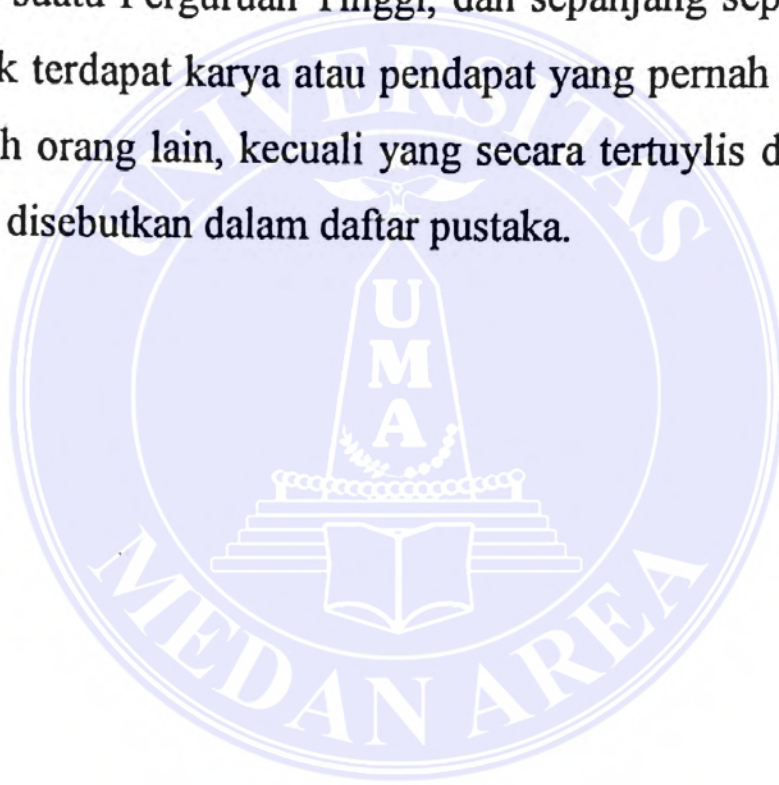
Pembimbing I : Prof. Dr. Marlon Sihombing, MA.

Pembimbing II : Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si.

Penguji Tamu : Dr. Warji, MA.

PERNYATAAN KEORSINILAN

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



Medan, Mei 2017



(Siti Rahayu)

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

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

Document Accepted 27/2/20

Access From (repository.uma.ac.id)27/2/20

A B S T R A K

HUBUNGAN IMPLEMENTASI STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) BERDASARKAN PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA NOMOR 35 TAHUN 2012 TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN PADA KANTOR REGIONAL VI BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

N a m a : Siti Rahayu
NPM : 151801069
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Pembimbing I : Prof. Dr. Marlon Sihombing, MA
Pembimbing II : Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh implementasi standar operasional prosedur terhadap kepuasan pelanggan pada kantor regional VI Badan Kepegawaian Negara, permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah masih kurangnya pelaksanaan standar dalam menyelesaikan pekerjaan dikarenakan antara lain (1) Kurangnya pemahaman mengenai SOP yang diterapkan oleh Kanreg VI BKN bahwa penyelesaian pekerjaan sudah ada ukuran waktu penyelesaian, tetapi karena keterbatasan waktu penyampaian berkas dan penyelesaian pekerjaan yang tidak cukup waktu yang telah ditetapkan, sehingga sering terjadi pelanggan merasa tidak dilayani dengan baik, (2) Tidak konsisten dalam menjalankan SOP. Konsisten adalah masalah disiplin dan moral. Konsisten membutuhkan kemauan yang kuat untuk terus menerus taat terhadap semua aturan yang tertuang dalam SOP (disiplin). Konsisten juga membutuhkan sikap mental bahwa menjalankan persyaratan SOP pada prinsipnya adalah menjalankan nilai-nilai baik dalam bekerja atau dalam bisnis (moral). Penelitian menggunakan metode penelitian kuantitatif Korelasi Product Moment dengan simpangan dengan responden sebanyak 30 responden. Dari hasil penelitian diketahui bahwa Terdapat korelasi yang positif sebesar 0.743 antara Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) berdasarkan Permenpan No.35 tahun 2012 terhadap Kepuasan Pelanggan di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan, Korelasi diperoleh nilai probabilitas variabel Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) dengan Kepuasan Pelanggan pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian sebesar $0,0743 > 0,0376$. Dengan demikian hasil Hipotesis adalah $H_0 \neq 0$, H_a diterima atau korelasi Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) dengan Kepuasan Pelanggan pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara sangat signifikan.

Kata Kunci : Implementation, Operational Service Standard, Komunikas, Pelanggan, Pelayanan

ABSTRACT

RELATIONSHIP OF IMPLEMENTATION OF OPERATIONAL STANDARD PROCEDURES (SOP) BASED ON THE IMPORTATION OF THE MINISTER OF STATE GAZETTE OF THE NATIONAL APPARATUS NUMBER 35 YEAR 2012 ON CUSTOMER SATISFACTION IN REGIONAL OFFICE VI STATE OFFICE COUNTRY

Name : Siti Rahayu
NPM : 151801069
Study Program : Magister Administrasi Publik
Supervisor I : Prof. Dr. Marlon Sihombing, MA
Supervisor II : Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si

This study aims to analyze the effect of the implementation of operational standard procedures on customer satisfaction at regional office VI State Personnel Board, the issues raised in this study are still lack of standard implementation in completing the work due to, among others (1) Lack of understanding on SOP applied by Kanreg VI BKN that the completion of the work has been the size of the settlement time, but due to limited time frame of file submission and completion of work that is not enough time has been set, so often the customer feels not served well, (2) inconsistent in running the SOP. Consistent is a matter of discipline and morals. Consistent need strong will to continuously adhere to all rules contained in SOP (discipline). Consistently also requires a mental attitude that carrying out SOP requirements in principle is to run values both in work or in business (morals). The research used quantitative research method of Product Moment Correlation with deviation with 30 respondents. From the results of the research is known that there is a positive correlation of 0.743 between Implementation of Standard Operating Procedures (SOP) based on Permenpan No.35 of 2012 on Customer Satisfaction in Regional Office VI State Personnel Agency Medan, Correlation obtained value probability variable Implementation Standard Operational Procedures (SOP) With Customer Satisfaction at Regional Office VI of the Personnel Agency of $0.0743 > 0.0376$. Thus the result of Hypothesis is $H_0 \neq 0$, H_a accepted or correlation Implementation Standard Operational Procedure (SOP) with Customer Satisfaction at Regional Office VI State Personnel Board very significant.

Keywords : Implementation, Operational Services Standart, Communication, Customers, Service

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini yang berjudul **“HUBUNGAN IMPLEMENTASI STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) BERDASARKAN PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA NOMOR 35 TAHUN 2012 TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN PADA KANTOR REGIONAL VI BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA”**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Sumatera Medan Area.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada Bapak Prof. Dr. Marlon Sihombing, MA. sebagai Pembimbing I dan Ibu Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si. sebagai Pembimbing II yang telah membimbing dan memberikan ilmunya untuk menyelesaikan tesis ini, selain itu kepada para staf pengajar dan para pegawai administrasi pada Program Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi penyempurnaan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan pemerintah.

Medan, Mei 2017

Penulis

Siti Rahayu

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan Syukur Penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis berjudul **“Hubungan Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 35 Tahun 2012 Terhadap Kepuasan Pelanggan pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara”**.

Dalam penyusunan tesis ini Penulis telah banyak mendapatkan bantuan materil maupun dukungan moril dan membimbing (penulis) dari berbagai pihak. Untuk itu penghargaan dan ucapan terima kasih disampaikan kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof.Dr.H.A Ya'kub Matondang, MA
2. Direktur Pascasarjana Medan Area, Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti Kusmawardani,MS
3. Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik, Dr. Warjio, MA.
4. Komisi Pembimbing: Prof. Dr. Marlon Sihombing, MA, Dr. Ir. Siti Mardiana, M.si
5. Ayah dan Ibunda serta suami, ananda serta semua saudara/keluarga.
6. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area seangkatan 2015.
7. Seluruh staf/pegawai Pascasarjana Universitas Medan Area.
8. Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan khususnya Bapak Prastyo Catur Julianto SH, M.Si
9. Responden Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara

RIWAYAT HIDUP

Siti Rahayu, lahir di Jakarta Propinsi DKI Jakarta tanggal 14 Maret 1965, anak kedua dari Sembilan bersaudara dari pasangan Bapak Samiko dan Ibu Rusmini. Menikah pada tanggal 8 Desember 1989 dengan Managara Manurung dengan 4 (empat) Anak yaitu Moses Josua MT Manurung, FX Jerry Nelson Manurung, Boris Johan Tri Dewantara Manurung dan Jonathan Farizky Manurung.

Pendidikan dimulai dari SD 01 Pela Mampang Jakarta, tamat dan lulus tahun 1977. Melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMP 124 Jakarta, tamat dan lulus tahun 1981. Selanjutnya Pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMA Dharma Karya Jakarta, dan lulus tahun 1984. Kemudian melanjutkan pendidikan Strata I Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Mpu Tantular Jakarta, tamat dan lulus tahun 1997. Pada tahun 2015 melanjutkan pendidikan Strata II Program Studi Magister Administrasi Publik pada Universitas Medan Area.

Sejak tahun 1984 sampai dengan saat ini bekerja pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara.

Medan, Mei 2017

Siti Rahayu

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	
PERNYATAAN KEORISINILAN	i
ABSTRAK	ii
ABSTARCT	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR BAGAN	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	viii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
1.5. Kerangka Pemikiran.....	8
1.6 Hipotesa.....	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Pelayanan Publik.....	15
2. 2. Kepuasan Pelanggan	20
2. 3. Pengertian Implementasi.....	26
2.4. Standar Operating Prosedur (SOP)	28
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian	39
3.2. Bentuk Penelitian	39
3.3.Populasi dan Sampel	39
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	40
3.5.Definisi Konsep dan Defenisi Operasional.....	40
3.6. Teknik Analisis Data.....	41

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	43
4.1.1 Visi dan Misi.....	44
4.1.2 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas Kantor Regional VI BKN Medan.....	45
4.2. Hasil Penelitian	52
4.2.1. Data Hasil Penelitian Implementasi SOP.....	52
4.2.2. Data Hasil Penelitian Mengenai Kepuasan Pelanggan.....	58
4.3. Pembahasan.....	68
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	74
5.2. Implementasi Kebijakan.....	74
DAFTAR PUSTAKA	76

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jenis Kegiatan Standar Operasional Prosedur Kantor Regional VI BKN Medan.....	4
Tabel 2.1	Rincian Tahapan Penyusunan SOP.....	38
Tabel 4.2.1	Persepsi Responden Tentang Standarisasi Cara Menyelesaikan Pekerjaan	52
Tabel 4.2.2	Persepsi Responden Tentang Tingkat Kesalahan dan Kelalaian	52
Tabel 4.2.3	Persepsi Responden Tentang Efisiensi dan Afektifitas Pelaksanaan.....	53
Tabel 4.2.4	Persepsi Responden Tentang Akuntabilitas Pelaksanaan Tugas	53
Tabel 4.2.5	Persepsi Responden Tentang Ukuran Standar Kinerja	54
Tabel 4.2.6	Persepsi Responden Tentang Konsistensi Pelayanan	54
Tabel 4.2.7	Persepsi Responden Tentang Informasi Beban Tugas.....	55
Tabel 4.2.8	Persepsi Responden Tentang Instrumen Perlindungan Aparatur	55
Tabel 4.2.9	Persepsi Responden Tentang Tumpang-Tindih Pelaksanaan Tugas	56
Tabel 4.2.10	Persepsi Responden Tentang Penelusuran Kesalahan Prosedur .	56
Tabel 4.2.11	Persepsi Responden Tentang Pelaksanaan Tugas Penyelenggaraan Berbagai Situasi	57
Tabel 4.2.12	Persepsi Responden Tentang Informasi Kualifikasi Kompetensi	57
Tabel 4.2.13	Persepsi Responden Tentang Prosedur Pelayanan.....	59
Tabel 4.2.14	Persepsi Responden Tentang Persyaratan Pelayanan	59
Tabel 4.2.15	Persepsi Responden Tentang Persepsi Responden Tentang Kejelasan dan Kepastian Petugas Melayani.....	60
Tabel 4.2.16	Persepsi Responden Tentang Kedisiplinan Petugas.....	60
Tabel 4.2.17	Persepsi Responden Tentang Tanggung Jawab Petugas.....	61
Tabel 4.2.18	Persepsi Responden Tentang Kemampuan Petugas.....	61
Tabel 4.2.19	Persepsi Responden Tentang Kecepatan Petugas.....	62

Tabel 4.2.20	Persepsi Responden Tentang Persepsi Responden tentang Keadilan Mendapatkan Pelayanan	62
Tabel 4.2.21	Persepsi Responden Tentang Kesopanan dan Keramahan Petugas	63
Tabel 4.2.22	Persepsi Responden Tentang Ketepatan Waktu.....	63
Tabel 4.2.23	Persepsi Responden Tentang Kenyamanan Lingkungan	64
Tabel 4.2.24	Persepsi Responden Tentang Keamanan Pelayanan	64
Tabel 4.2.25	Implementasi SOP (X) dan Kepuasan Pelanggan (Y)	65



DAFTAR BAGAN/GAMBAR

Bagan 3.1 Hubungan antar Variabel X dan Y 41



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada organisasi pemerintahan di Indonesia memiliki beberapa kebijakan Reformasi Birokrasi untuk mencapai visi dan misi organisasi. Reformasi Birokrasi mencakup delapan area perubahan utama pada instansi pemerintah di pusat dan daerah, meliputi : organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur , pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, *mind set* dan *culture set* aparatur. Menurut Peraturan Menteri dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 35 Tahun 2012 diutarakan bahwa tujuan kebijakan Reformasi Birokrasi di Indonesia adalah untuk membangun profil dan perilaku aparatur negara yang memiliki integritas, produktivitas, dan bertanggung jawab serta memiliki kemampuan memberikan pelayanan yang prima melalui perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) dalam sistem manajemen pemerintahan.

Nicole (2014) mengemukakan “*as a very important management tools the Standard Operating procedures (SOP) are in a continuing development worldwide, for that the Emergency Managers are very interested in developing of such management tools. These procedures are describing the actions to be done in the management of emergency situations*”. Menurut Rudi M. Tambunan (2008:3) SOP adalah pedoman yang berisi prosedur-operasional standar yang ada di dalam suatu organisasi yang digunakan untuk memastikan bahwa

setiap keputusan, langkah atau tindakan dan penggunaan fasilitas pemrosesan yang dilaksanakan oleh orang-orang di dalam suatu organisasi telah berjalan secara efektif, konsisten, standar dan sistematis.

Sedangkan tujuan SOP menurut Lorrie D. Divers (2007) adalah *Standard operating procedures (SOPs) are “detailed, written instructions to achieve uniformity of the performance of a specific function.” SOPs help ensure consistent high quality and regulatory compliance. However, developing SOPs for complex cross-functional processes – as most clinical research processes are – can be confusing and intimidating. Training and implementation are additional challenges, especially when standardization and change are involved. By helping people visualize processes, flowcharting is an effective tool in developing, training, implementing and maintaining clinical research processes ranging from protocol development to subject recruiting to data management.*

Pada hakekatnya perubahan ketatalaksanaan diarahkan untuk melakukan penataan tata laksana pemerintah yang efektif dan efisien. Salah satu upaya penataan tata laksana diwujudkan dalam bentuk penyusunan dan implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam pelaksanaan tugas dan fungsi aparatur pemerintah.

Sebagaimana diamanatkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik bahwa setiap Penyelenggaraan Pelayanan Publik baik yang memberikan pelayanan kepada masyarakat secara langsung maupun tidak langsung wajib menyusun, menetapkan dan menerapkan standar pelayanan sebagai tolak ukur dalam penyelenggaraan pelayanan di lingkungan masing-masing.

Sesuai dengan tuntutan masyarakat dalam hal pelayanan di daerah sekarang ini, seluruh organisasi pemerintah khususnya BKN telah melakukan

pembenahan untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Kanreg VI BKN dalam mencapai usaha tersebut berupaya memperbaiki diri baik dari aspek sarana dan prasarana maupun dari aspek sumber daya manusia.

Salah satu upaya Kantor Regional VI BKN dalam menindaklanjuti aspirasi reformasi birokrasi tersebut adalah dengan mewujudkan reformasi birokrasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik yang bebas korupsi, kolusi dan nepotisme. Sehubungan dengan hal tersebut Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara telah menerapkan SOP pada setiap kegiatan . Dengan diterapkannya SOP maka segala bentuk pelayanan yang ada di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara dapat diukur. SOP yang telah ditetapkan harus dilaksanakan oleh pegawai pada unit kerja masing-masing sesuai dengan SOP masing-masing unit kerja.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Tim SOP Kantor Regional VI BKN Medan, Kantor Regional VI BKN Medan telah menyusun SOP pada setiap Bidang dan Bagian sejak tahun 2012 kemudian SOP yang awalnya dibuat diperbaharui kembali pada tahun 2014 (Standar Operasional Prosedur, 2014). Berdasarkan Buku Standar Operasional Prosedur, SOP Kantor Regional VI BKN Medan yang sudah tersusun terdiri dari:

Tabel 1.1. Jenis Kegiatan Standar Operasional Prosedur Kantor Regional VI BKN Medan

No	Standar Operasional Prosedur	Bidang/Bagian
1	Penetapan Nota Pertimbangan Kenaikan Pangkat	Mutasi
2	Penetapan Nota Persetujuan Peninjauan Masa Kerja	Mutasi
3	Penetapan Nota Persetujuan Mutasi Lain-lain	Mutasi
4	Penetapan Surat Keputusan Pensiun PNS (Janda, Duda/Yatim)	Pensiun
5	Penetapan Surat Keputusan Pensiun	Pensiun
6	Penetapan Kartu Pegawai, Karpeg Pengganti, Kartu Isteri, Kartu Suami PNS	Pensiun
7	Penetapan Mutasi Keluarga	Pensiun
8	Penetapan NIP. CPNS	Pensiun
9	Pengembangan Sistem Aplikasi Penunjang Tugas dan Fungsi BKN	Inka
10	Rekonsiliasi Data PNS	Inka
11	Statistik PNS	Inka
12	Pencatatan Dokumen Kepegawaian PNS	Inka
13	Penyusunan Takah dan Penyimpanan Dokumen Kepegawaian PNS	Inka
14	Pencetakan Perbaikan Surat Keputusan Konversi NIP	Inka
15	Fasilitasi Nara Sumber/Tenaga Pengajar di wilayah kerja Kantor Regional VI BKN	Bimtek
16	Pelaksanaan Kegiatan Sosialisasi atau Bimtek atau Pelatihan di Bidang Kepegawaian	Bimtek
17	Pelaksanaan Pengawasan dan Pengendalian Peraturan Perundang-undangan Kepegawaian di wilayah kerja Kantor Regional VI BKN	Bimtek
18	Pelaksanaan Pemetaan Permasalahan Kepegawaian di Wilayah Kantor Regional VI BKN	Bimtek
19	Fasilitasi Pemanfaatan Computer Assisted Test dan Assesment Center	Bimtek
20	Perbaikan Barang Inventaris Kantor	Umum
21	Perawatan Pemeliharaan Barang Inventaris Kantor	Umum
22	Peminjaman Kendaraan Roda empat dan Roda Dua	Umum
23	Penerimaan Barang atau Jasa	Umum
24	Kebersihan	Umum
25	Permintaan Barang ATK (Alat Tulis Kantor)	Umum
26	Kehumasan	Umum
27	Persuratan	Umum
28	Penomoran Barang	Umum
29	Keamanan	Umum
30	Protokoler	Umum
31	Pengadaan Barang dan Jasa Dengan Metode Pengadaan Penunjukan Langsung	Umum
32	Pengadaan Barang dan Jasa Dengan Metode Pelelangan Sederhana	Umum
33	Penyusunan Pengadaan Barang dan Jasa dengan Metode Pelelangan Umum	Umum
34	Permohonan Pengusulan Mutasi Kepegawaian Kewenangan Kantor Regional VI BKN	Umum
35	Permohonan Pengusulan Mutasi Kepegawaian Kewenangan BKN Pusat	Umum
36	Penetapan Gaji Berkala	Umum
37	Pengusulan Pelaksanaan Ujian Dinas, Penyesuaian Ijazah dan Presentasi Peningkatan Pendidikan	Umum

38	Penetapan Mutasi Keluarga	Umum
39	Pemberian Cuti	Umum
40	Pelayanan Kesehatan Dasar	Umum
41	Pengusulan Tanda Kehormatan SLKS dan Piagam Purna Bhakti	Umum
42	Pengiriman Peserta Diklat	Umum
43	Perekaman Absensi Sidik Jari	Umum
44	Penyusunan Rencana Kerja Tahunan	Umum
45	Penyusunan RKA-KL dan DIPA	Umum
46	Pengajuan Pembayaran Belanja Pegawai	Umum
47	Pengajuan Pembayaran SPP UP dan SPP LS	Umum
48	Laporan Keuangan Unit UKKPA	Umum

Sumber: Buku Standar Operasional Prosedur Kantor, 2014

Dari data diatas dapat diketahui bahwa Kantor Regional VI BKN Medan telah menyusun SOP di setiap kegiatan unit bidang masing-masing. Unit bidang yang terkait dengan pelayanan pelanggan wilayah kerja Kantor Regional BKN Medan yaitu Bidang Mutasi, Bidang Pensiun dan Bidang Bimtek, sedangkan unit bidang yang terkait dengan pelayanan pelanggan pegawai Kantor Regional VI BKN Medan yaitu Bagian Umum. Dalam hal ini penulis secara khusus meneliti SOP pada bagian mutasi yaitu SOP Penetapan Nota Pertimbangan Kenaikan Pangkat.

Pelaksanaan implementasi SOP Penetapan Nota Pertimbangan Kenaikan Pangkat di Kanreg VI BKN Medan belum maksimal dilaksanakan, hal ini dapat dilihat dari permasalahan yang ada pada laporan hasil pengawasan dan pengendalian di wilayah kerja Kantor Regional VI BKN Medan Tahun 2016 yang dilakukan oleh Bidang Pengembangan Dan Supervisi Kepegawaian.

Tabel 1.2 Hasil Pengawasan dan Pengendalian

No	Kabupaten/Kota	Hasil Pengawasan dan Pengendalian
1	Sibolga	<ol style="list-style-type: none"> 1. 3 orang pegawai yang golongan ruang berbeda antara NPKP dengan petikan keputusan KP 2. 1 orang naik pangkat secara reguler akan tetapi golongan ruang berbeda antara NPKP dengan petikan keputusan KP 3. 4 orang pegawai yang TMT KP berbeda antara NPKP dengan petikan keputusan TP 4. 1 orang pegawai pada NPKP gelar tidak tercantum tetapi pada petikan keputusan KP tercantum gelar.
2	Toba Samosir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ditemukan unit kerja tidak relevan dengan jabatan yang diduduki yaitu jabatan Kepala Seksi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban berada pada unit kerja Sub Bagian Keuangan dan Kepegawaian 2. Ditemukan 7 orang pegawai yang masa kerja tidak sesuai antara NPKP dengan Petikan Keputusan KP 3. Ditemukan pada petikan Keputusan Kenaikan Pangkat yang ditetapkan, jabatan struktural Kasi Pembangunan Masyarakat Desa pada Kantor Kelurahan eselon IV.a seharusnya eselon IV.b 4. Ditemukan 3 orang pegawai yang golongan ruang berbeda antara NPKP dengan Petikan Keputusan KP dengan rincian sebagai berikut: <ol style="list-style-type: none"> a. 2 orang pada NPKP naik pangkat secara reguler tetapi pada Petikan Keputusan KP yang bersangkutan naik pangkat Penyesuaian Ijazah b. 1 orang naik pangkat secara reguler akan tetapi golongan ruang berbeda antara NPKP dengan petikan Keputusan KP.
3	Tapanuli Tengah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terjadi keterlambatan proses tindak lanjut untuk berkas-berkas yang TMS/BTL karena kewenangan TMS/BTL SAPK tidak diserahkan ke bidang Mutasi 2. Update unit organisasi tidak dilakukan sehingga pada saat usul berkas Kenaikan Pangkat sehingga unit kerja terbaru yang diperlukan tidak ada

Sumber: Bidang Bimtek/Pengembangan dan Supervisi Kepegawaian, 2016

Dari data diatas dapat dijelaskan beberapa permasalahan yang ditemukan terkait SOP Penetapan Nota Pertimbangan Kenaikan Pangkat sehingga menyebabkan ketidakpuasan pelanggan terhadap pelayanan kepegawaian, yaitu:

1. Kurangnya pemahaman mengenai SOP yang diterapkan oleh Kanreg VI BKN bahwa penyelesaian pekerjaan sudah ada ukuran waktu penyelesaian, tetapi karena keterbatasan waktu penyampaian berkas dan penyelesaian pekerjaan yang tidak cukup waktu yang telah ditetapkan, sehingga sering terjadi pelanggan merasa tidak dilayani dengan baik.
2. Tidak konsisten dalam menjalankan SOP.

Konsisten adalah masalah disiplin dan moral. Konsisten membutuhkan kemauan yang kuat untuk terus menerus taat terhadap semua aturan yang tertuang dalam SOP (disiplin). Konsisten juga membutuhkan sikap mental bahwa menjalankan persyaratan SOP pada prinsipnya adalah menjalankan nilai-nilai baik dalam bekerja atau dalam bisnis (moral). Ketidakkonsistenan akan mempengaruhi proses tidak terkendali, yang berakibat pelayanan menjadi terhambat dan ketidakpuasan pelanggan.

Berdasarkan uraian tersebut maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Hubungan Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi No 35 Tahun 2012 Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara”**.

1.2. Perumusan Masalah

Masalah yang dapat dirumuskan pada penelitian ini berdasarkan latar belakang masalah yang telah diutarakan adalah: “Bagaimana Hubungan Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) berdasarkan Peraturan Menteri

Pendayagunaan Negara No 35 Tahun 2012 Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara??".

I.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan pada penelitian ini adalah Mengetahui Hubungan Implementasi Standar Operasional Prosedur berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Negara No 35 Tahun 2012 Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara

I.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis, sebagai pengembangan ilmu yang menambah khasanah pengetahuan.
2. Manfaat Praktis, mengetahui tingkat pengaruh implementasi Pengaruh Implementasi Standar Operasional Prosedur Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara

I.5. Kerangka Pemikiran

Menurut Stevenson dalam Sukoco (2007) Tujuan dari pengukuran kerja adalah mengumpulkan data yang akan digunakan untuk menetapkan standar pekerjaan administrasi di kantor. Standar kerja tidak boleh ditentukan berdasarkan kinerja yang dicapai oleh pegawai yang paling produktif dan efisien. Sebaliknya, standar kerja juga tidak seharusnya diset pada tingkat yang terlalu rendah sehingga tiap karyawan dapat mencapai standar itu dengan mudah. Standar kerja terbaik

harus ditetapkan dengan asumsi mampu memberikan motivasi kepada pegawai untuk dengan baik, dan juga pada tingkat mana rata-rata karyawan dapat mencapainya. Agar standar dapat berjalan secara efektif, standar tersebut harus mendapatkan penerimaan oleh pegawai. Pada beberapa perusahaan, mendapatkan penerimaan dan dukungan pegawai akan standar yang telah dikembangkan merupakan pekerjaan tersulit bagi pihak manajemen dibandingkan pengembangan standar kerja itu sendiri.

Agar dapat membedakan masing-masing pengertian, maka berikut ini adalah arti tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja (Sedarmayanti, 2009).

1. Tata kerja adalah cara-cara pelaksanaan kerja yang efisien mungkin atas sesuatu tugas dengan mengingat segi-segi tujuan, peralatan, fasilitas, tenaga kerja, waktu, ruang, dan biaya yang tersedia.
2. Prosedur kerja adalah rangkaian tata kerja yang berkaitan satu sama lain sehingga menunjukkan adanya suatu urutan tahap demi tahap serta jalan yang harus ditempuh dalam rangka penyelesaian sesuatu bidang tugas
3. Sistem kerja adalah satu rangkaian tata kerja dan prosedur kerja yang kemudian membentuk suatu kebulatan pola tertentu dalam rangka melaksanakan sesuatu bidang pekerjaan.

Ada beberapa padanan kata yang memiliki relevansi dengan makna SOP (Standar Operasional Prosedur) ini. Prosedur kerja adalah rangkaian tata kerja yang berkaitan satu sama lainnya, sehingga menunjukkan adanya urutan tahapan secara jelas dan pasti, serta cara-cara yang harus ditempuh dalam rangka penyelesaian suatu bidang tugas. Pelayanan Publik, yaitu segala kegiatan

pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Simbol-simbol merupakan suatu gambar yang merepresentasikan suatu proses tertentu dalam SOP. Produk/Output adalah hasil yang diperoleh dari jenis pelayanan yang dikerjakan oleh suatu satuan organisasi/kerja baik berupa barang maupun jasa SOP atau Prosedur Tetap (Protap). Protap adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan dan didokumentasikan dari aktivitas rutin dan berulang yang dilakukan oleh suatu organisasi.

Standard Operating Procedure (SOP) adalah dokumen tertulis yang memuat prosedur kerja secara rinci, tahap demi tahap dan sistematis. Implementasi SOP yang baik, akan menunjukkan konsistensi hasil kinerja, hasil produk dan proses pelayanan yang kesemuanya mengacu pada kemudahan karyawan dan kepuasan pelanggan. Sebagai standar yang dijadikan acuan dalam proses pelaksanaan tugas keseharian organisasi, pengembangan SOP bukan kegiatan yang langsung jadi (instan), tapi memerlukan peninjauan berulang kali sebelum akhirnya menjadi SOP yang valid dan reliable. Pengembangan SOP meliputi tujuh tahapan proses kegiatan yaitu: pembentukan tim, pengumpulan informasi, identifikasi prosedur dan alternatifnya, analisis dan pemilihan alternatif, penulisan SOP, pengintegrasian SOP, pengujian dan revidi SOP dan pengesahan SOP. Secara operasional, efektivitas kerja tim sangat tergantung dari tingkat keterlibatan pimpinan satuan organisasi/kerja dalam memberikan arahan sejak permulaan tim dibentuk, sehingga akan memudahkan proses pengembangan SOP

dimaksud. Oleh karena itu, tim harus secara aktif memberikan informasi mengenai kemajuan penyusunan dari awal kegiatan hingga akhir sampai memperoleh hasil final. Aspek yang perlu diperhatikan dalam penyusunan SOP, adalah tipe dan format SOP. Langkah-langkah pengujian dan revidi dilakukan yaitu penyiapan dokumen SOP yang sudah diintegrasikan, Simulasi/Ujicoba terhadap SOP dan Penyempurnaan SOP. Penerapan SOP dalam praktek penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi merupakan langkah setelah secara formal ditetapkan oleh pimpinan organisasi. Proses penerapan harus memastikan bahwa output yang dikehendaki dapat diwujudkan yaitu setiap pelaksana mengetahui SOP yang baru disusun dan alasan perubahannya, salinan SOP disebarluaskan sesuai kebutuhan dan siap diakses oleh semua pengguna potensial, setiap pelaksana mengetahui perannya dalam SOP dan dapat menggunakan semua pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki untuk menerapkannya secara aman dan efektif (termasuk pemahaman akan akibat yang akan terjadi bila gagal dalam melaksanakan SOP).

John Antonakis (2005) mengemukakan *it is generally agreed that requiring employees to perform their tasks according to Standard Operating Procedures (SOPs) can improve production outcomes in the context of repetitive manufacturing. Attempts to link SOP use to intrinsic motivation – a requirement for creativity – have, however, resulted in controversy. In this paper, we discuss the relationship between required SOP use and worker creativity, as mediated by worker intrinsic motivation, and suggest that the relationship between required SOP use and intrinsic motivation and creativity is moderated by (a) availability of accurate process documentation and (b) employee participation in developing of process documentation.*

Penggunaan standar kerja memberikan beberapa keuntungan penting (Garrison, dalam Sukoco : 2007), antara lain :

1. Membantu meningkatkan efisiensi tiap pegawai dalam menjalankan pekerjaannya

2. Membantu menginformasikan pegawai tentang tingkat output yang diharapkan
3. Membantu manajer dalam membuat keputusan SDM, karena pegawai yang kinerjanya di bawah tingkat output yang diharapkan dapat segera diketahui dan diberikan penanganan lebih lanjut, misalnya training
4. Karena karyawan sadar akan prosedur untuk menjalankan pekerjaannya, maka hanya diperlukan sedikit pengawasan dengan memberikan kemandirian atas proses kerja yang dimungkinkan
5. Sebagai dasar dalam memberikan kompensasi kepada pegawai
6. Membantu meningkatkan moral karyawan dengan membuat karyawan sadar akan apa yang diharapkan dari mereka.

Standar pelayanan menurut Peraturan Menpan dan RB nomor 36 Tahun 2012 adalah tolak ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji Penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan berkualitas, cepat, mudah, terjangkau dan terukur.

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia (2002-646) pelayanan mempunyai kata dasar layan, yang mempunyai arti antara lain: Membantu menyiapkan (mengurus) apa-apa yang diperlukan seseorang; meladeni, menerima (menyambut) dan mengendalikan melaksanakan penggunaannya. Dari pengertian diatas pelayanan dapat diartikan sebagai berikut:

- a. Perihal atau cara meladeni;
- b. Usaha melayani kebutuhan orang lain dengan memperoleh imbalan (uang) jasa;
- c. Kemudahan yang diberikan sehubungan dengan jual beli barang atau jasa.

Pelayanan menjadi baik atau memuaskan bagi pelanggan setelah diterimanya umpan balik. Pelayanan prima menurut Barata (2004) adalah kemampuan seseorang/kelompok untuk melaksanakan layanan secara optimal (terbaik) dengan menggabungkan konsep kemampuan sikap, penampilan, tindakan dan tanggung jawab dalam proses pemberian layanan atas dasar kepedulian pelanggan dengan mengutamakan kepuasan pelanggan.

Jika pelayanan prima berorientasi pada kepuasan pelanggan, maka kepuasan dimaksud adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja hasil yang dirasakan dengan harapannya. Karena itu, maka tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Dengan demikian pelanggan dapat merasakan hal-hal sebagai berikut :

- a. Kalau kinerja dibawah harapan, pelanggan akan merasa kecewa.
- b. Kalau kinerja sesuai harapan, pelanggan akan merasa puas.
- c. Kalau kinerja melebihi harapan, pelanggan akan sangat puas, senang dan atau gembira. (Sugiyanti, 1999:40)

Kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama pelayanan prima, oleh karena itu semua aparatur pelayanan harus berusaha melaksanakan tugas-tugas dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan tersebut, karena kepuasan pelanggan dapat dicapai jika diketahui siapa yang menjadi pelanggan dan memahami keinginan mereka. Sementara itu Sugiyanti (1999:34) mengatakan bahwa faktor manusia dalam memberikan pelayanan sangat berpengaruh terhadap kepuasan total pelanggan. Untuk itu, maka dalam memberikan pelayanan hendaknya mengacu pada hal-hal berikut :

- 1) Kepuasan total pelanggan
- 2) Menjadikan kualitas sebagai tujuan utama dalam pelayan
- 3) Membangun kualitas dalam sebuah proses
- 4) Menerapkan filosofi, berbicara berdasarkan fakta
- 5) Menjalin kemitraan, baik internal maupun eksternal, (Sugiyanti 1995:35).

Ada beberapa pakar yang memberikan definisi mengenai kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan. Yang telah dikutip Fandy Tjiptono (2001:27), antara lain: menyatakan bahwa "Kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian (*disconfirmation*) yang dirasakan antara harapan sebelumnya (atau norma kinerja lainnya) dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya". Wilkie mendefinisikan kepuasan sebagai suatu tanggapan *emotional* pada evaluasi terhadap pengalaman konsumsi suatu produk atau jasa. Engel *et.al.* menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purni beli dimana alternatif yang dipilih sekuang-kurangnya sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan timbul apabila hasil (*outcome*) tidak memenuhi harapan.

1.6 . Hipotesa

Berdasarkan hasil kajian kerangka berfikir maka dirumuskan hipotesis penelitian ini adalah terdapat Hubungan Implementasi Standar Operasional Prosedur terhadap kepuasan pelanggan Pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pelayanan Publik

Menurut Ridwan dan Sudrajat (2009:19) pelayanan publik merupakan pelayanan yang diberikan oleh pemerintah sebagai penyelenggara negara terhadap masyarakat guna memenuhi kebutuhan dari masyarakat itu sendiri dan memiliki tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang dan jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik dan standar pelayanan adalah tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau dan terukur (Permenpan Nomor 36 Tahun 2012).

Berdasarkan pengertian tersebut, pelayanan publik sangat penting dilakukan oleh pemerintah untuk memberikan kepuasan pada masyarakat (pelanggan), untuk itu terdapat beberapa hal penting yang perlu dilakukan pemerintah untuk mewujudkan kepuasan masyarakat (pelanggan) yaitu melakukan standar pelayanan. Menurut Ridwan dan Sudrajat (2009:103) dikatakan bahwa standar pelayanan adalah ukuran yang diberlakukan dalam penyelenggaraan pelayanan yang wajib ditaati oleh pemberi dan atau penerima pelayanan. Standar pelayanan terdiri dari:

a. Prosedur pelayanan

Prosedur pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan.

b. Waktu penyelesaian

Waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.

c. Biaya pelayanan

Biaya atau tarif pelayanan termasuk rincian yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan.

d. Produk pelayanan

Hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

e. Sarana dan prasarana

Penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggaraan pelayanan publik.

f. Kompetensi petugas pemberi pelayanan

Kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan.

Sedangkan dalam menyusun, menetapkan dan menerapkan standar pelayanan dilakukan dengan memperhatikan beberapa prinsip, yaitu:

1. Sederhana.

Standar Pelayanan yang mudah dimengerti, mudah diikuti, mudah dilaksanakan, mudah diukur, dengan prosedur yang jelas dan biaya terjangkau bagi masyarakat maupun penyelenggara.

2. Konsistensi.

Dalam penyusunan dan penerapan standar pelayanan harus memperhatikan ketetapan dalam mentaati waktu, prosedur. Persyaratan dan penetapan biaya pelayanan yang terjangkau.

3. Partisipatif.

Penyusunan Standar pelayanan dengan melibatkan masyarakat dan pihak terkait untuk membahas bersama dan mendapat keselarasan atas dasar komitmen atau hasil kesepakatan.

4. Akuntabel.

Hal-hal yang diatur dalam standar pelayanan harus dapat dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan secara konsisten kepada pihak yang berkepentingan.

5. Berkesinambungan.

Standar pelayanan harus dapat berlaku sesuai perkembangan kebijakan dan kebutuhan peningkatan kualitas pelayanan.

6. Transparansi.

Harus dapat dengan mudah diakses dan diketahui oleh seluruh masyarakat.

7. Keadilan.

Standar pelayanan harus menjamin bahwa pelayanan yang diberikan dapat menjangkau semua masyarakat yang berbeda status ekonomi, jarak lokasi

geografis dan perbedaan kapabilitas fisik dan mental. (Permenpan Nomor 36 Tahun 2012).

Standar pelayanan juga memiliki beberapa komponen yang perlu diperhatikan. Komponen standar pelayanan adalah komponen yang merupakan unsur-unsur administrasi dan manajemen yang menjadi bagian dalam sistem dan proses penyelenggaraan pelayanan Publik. Berdasarkan Pasal 21 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, setiap standar pelayanan dipersyaratkan harus mencantumkan komponen sekurang-kurangnya meliputi :

1. Dasar hukum, adalah peraturan perundang-undangan yang menjadi dasar penyelenggaraan pelayanan.
2. Persyaratan, adalah syarat (dokumen atau hal lain) yang harus dipenuhi dalam pengurusan suatu jenis pelayanan, baik persyaratan teknis maupun administratif.
3. Sistem, mekanisme dan prosedur, adalah tata cara pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan.
4. Jangka waktu penyelesaian, adalah jangka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh proses pelayanan dari setiap jenis pelayanan.
5. Biaya/tarif, adalah ongkos yang dikenakan kepada penerima layanan dalam mengurus dan/atau memperoleh layanan dari penyelenggara yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara penyelenggara dan masyarakat.
6. Produk pelayanan adalah hasil pelayanan yang diberikan dan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

7. Sarana; prasarana, dan/atau fasilitas adalah peralatan dan fasilitas yang diperlukan dalam penyelenggaraan pelayanan termasuk peralatan dan fasilitas pelayanan bagi kelompok rentan.
8. Kompetensi pelaksana, adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh pelaksana meliputi pengetahuan, keahlian, ketrampilan dan pengalaman.
9. Pengawasan internal, adalah sistem pengendalian intern dan pengawasan langsung yang dilakukan oleh pimpinan satuan kerja atau atasan langsung pelaksana.
10. Penanganan pengaduan, saran, dan masukan adalah tata cara pelaksanaan penanganan pengaduan dan tindak lanjut.
11. Jumlah pelaksana, adalah tersedianya pelaksana sesuai dengan beban kerja. Informasi mengenai komposisi atau jumlah petugas yang melaksanakan tugas sesuai pembagian dan uraian tugasnya.
12. Jaminan pelayanan, adalah memberikan kepastian pelayanan dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan.
13. Jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan, adalah dalam bentuk komitmen untuk memberikan rasa aman, bebas dari bahaya, resiko, dan keragu-raguan.
14. Evaluasi kinerja pelaksana, adalah penilaian untuk mengetahui seberapa jauh pelaksanaan kegiatan sesuai dengan standar pelayanan.

2.2. Kepuasan pelanggan

Kepuasan berasal dari bahasa latin “*satis*”, yang berarti cukup dan sesuatu yang memuaskan akan secara pasti memenuhi harapan, kebutuhan, atau keinginan, dan tidak menimbulkan keluhan (Crow et.all, 2003). Kepuasan menurut kamus bahasa Indonesia berasal dari kata puas yang didefinisikan sebagai suatu perasaan yang menyenangkan, karena terpenuhinya hasrat hati dan kepuasan itu sendiri didefinisikan sebagai perihal yang bersifat puas atau kesenangan jiwa karena telah berkecukupan (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2008).

Lebih lanjut Oliver (dalam Wati Setiasih, halaman 16 : 2006), mendefinisikan kepuasan sebagai tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan hasil yang dirasakan dengan harapannya. Pakar lain mengatakan bahwa kepuasan merupakan respon sikap individu terhadap penilaian yang didasarkan pada kognitif dan dipengaruhi faktor emosi (Crow et al : 2003). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepuasan merupakan respon sikap individu yang bersifat subyektif terhadap obyek tertentu setelah membandingkannya antara harapan dan kenyataan. Sikap individu terhadap suatu obyek menurut Berkowitz (dalam Wati Setiasih, halaman 17 : 2006), adalah perasaan mendukung atau memihak (*favorable*) maupun perasaan tidak mendukung atau tidak memihak (*unfavorable*) pada obyek tersebut. Sejalan dengan hal tersebut, Robin (2003) mengatakan bahwa sikap adalah pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan, mengenai obyek, orang, atau peristiwa. Perasaan mendukung atau memihak (*favorable*) dan pernyataan evaluatif yang menguntungkan dapat pula disebut kepuasan individu terhadap obyek tertentu.

Sedangkan perasaan tidak mendukung atau tidak memihak (*unfavorable*) dan pernyataan evaluatif yang tidak menguntungkan menunjukkan ketidakpuasan individu terhadap obyek tertentu. Sikap (*attitude*) terdiri atas 3 (tiga) komponen yaitu kognitif, psikomotor, dan afektif (Robin : 2003), dan dipengaruhi oleh : 1) pengalaman pribadi; 2) pengaruh orang lain yang dianggap penting; 3) pengaruh budaya; 4) media massa; 5) lembaga pendidikan dan lembaga agama; 6) pengaruh faktor emosional (Azwar : 2003). Sikap individu dibentuk oleh proses kognitif yang dimilikinya dan diwujudkan dalam perilaku serta sikapnya terhadap obyek tertentu juga dipengaruhi oleh berbagai faktor, dimana faktor emosional memegang peranan yang cukup penting. Sehingga Crow et al (2003) menyatakan bahwa konsep kepuasan itu sendiri dapat dikatakan sebagai suatu konsep yang bersifat relatif. Teori yang berhubungan dengan konsep kepuasan telah banyak diuraikan oleh beberapa ahli, diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Maslow membagi kebutuhan manusia atas kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), kebutuhan keamanan (*safety needs*), kebutuhan untuk bersosialisasi (*social/affiliation needs*), kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), dan kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*) (Kuswadi : 2005).

Teori ini dijelaskan oleh Maslow bahwa mencoba memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar sebelum mengarahkan perilaku dalam memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly : 1997). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa setiap individu akan merasakan kepuasan setelah kebutuhan dasarnya terpenuhi dan akan selalu berusaha untuk

memuaskan dirinya dengan memenuhi kebutuhan yang tingkatannya lebih tinggi dalam teori Maslow

b. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan 2 (dua) hal yang berbeda, dimana kepuasan dan ketidakpuasan disini berhubungan dengan pekerjaan (dalam Wati Setiasih : 2006). Herzberg mengemukakan bahwa kepuasan ditentukan oleh dua faktor yaitu : 1) *Motivator (Satisfiers)* yaitu faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan meliputi : pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengembangan 2) *Hygiene Factors (Dissatisfier)* yaitu faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja meliputi kebijakan dan administrasi perusahaan, teknis supervisi, penghasilan, hubungan interpersonal, kondisi kerja, keamanan kerja, dan status (Wati Setiasih : 2006). Keberadaan faktor *Motivator (Satisfiers)* dapat menimbulkan kepuasan. Tetapi ketidakberadaan faktor ini tidak selalu menimbulkan ketidakpuasan. Perbaikan pada *Hygiene Factor (Dissatisfiers)* dapat mengurangi ketidakpuasan tetapi tidak dapat menimbulkan kepuasan karena faktor ini bukan merupakan sumber kepuasan (Wati Setiasih : 2006).

c. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adams yang mempunyai prinsip bahwa individu akan merasa puas atau tidak puas tergantung dari adanya keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh individu dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain. Dalam industri jasa pelayanan dapat diartikan pelanggan akan memutuskan bahwa mereka puas atau tidak

puas setelah mereka membandingkan terlebih dahulu pelayanan yang mereka terima dengan pelayanan yang diterima pelanggan yang masih dalam satu jenis perusahaan pelayanan atau yang berbeda perusahaan.

d. Teori Perbedaan/Pertentangan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dipelopori oleh Proter (dalam Wati Setiasih, 2006). Proter mengemukakan bahwa untuk mengetahui kepuasan dalam hal ini kepuasan kerja individu dilakukan dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan sesungguhnya. Locke (dalam Wati Setiasih, 2006) lebih lanjut mengatakan bahwa individu akan merasakan kepuasan dalam hal ini pekerjaan jika tidak ada perbedaan antara yang diinginkannya dengan persepsinya atas kenyataan. Pada prinsipnya, teori ini tampak serupa dengan definisi konsep kepuasan itu sendiri yang telah diuraikan sebelumnya.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan berarti cukup dan sesuatu yang memuaskan akan secara pasti memenuhi harapan, kebutuhan, atau keinginan, dan tidak menimbulkan keluhan serta respon sikap individu yang bersifat subyektif terhadap obyek tertentu setelah membandingkannya antara harapan dan kenyataan.

Pada organisasi pemerintah, kepuasan pelanggan menjadi hal utama yang perlu diwujudkan, kepuasan pelanggan pada dasarnya berhubungan dengan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang ia rasakan dengan harapannya. Menurut Jasfar (2005:49), kepuasan pelanggan terhadap suatu jasa adalah perbandingan antara persepsinya terhadap jasa yang diterima dengan harapannya sebelum menggunakan jasa tersebut. Apabila harapannya terlampaui,

berarti jasa tersebut telah memberikan suatu kualitas yang luar biasa dan akan menimbulkan kepuasan sangan tinggi. Sebaliknya, jika harapannya tidak tercapai, maka diartikan kualitas jasa tersebut tidak memenuhi apa yang diingikannya atau perusahaan tersebut gagal melayani pelanggannya. Apabila harapannya sama dengan apa yang dia peroleh, berarti pelanggan puas.

Menurut Engel, er al dalam Tjiptono (2006:349), kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purnabeli di mana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya memberikan hasil (*outcome*) sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan timbul apabila hasil tidak memenuhi harapan. Menurut Fornell dalam Tjiptono (2006:349), kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purna beli keseluruhan yang membandingkan persepsi terhadap kinerja produk dengan ekspektasi pra pembelian.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya pelanggan menilai kepuasan atau ketidak puasan mereka terhadap suatu produk dengan membandingkan kinerja yang mereka alami dengan suatu tingkat harapan yang telah mereka ciptakan atau telah terdapat didalam pikiran mereka. Situasi ketidak puasan terjadi setelah pelanggan menggunakan produk atau mengalami jasa yang dibeli dan merasakan bahwa kinerja produk ternyata tidak memenuhi harapan pelanggan.

Mengukur kepuasan pelanggan merupakan hal yang penting, karena pelanggan adalah orang yang merasakan bagaimana pelayanan yang telah diberikan dari suatu jenis pelayanan. Kualitas pelayanan harus dilihat mulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan sebagai konsumen

jasa pelayanan (Kotler, 2000 dalam Jasfar, 2005). Hal ini berarti bahwa citra kualitas yang baik bukanlah berdasarkan sudut pandang penyedia jasa pelayanan, melainkan berdasarkan sudut pandang persepsi pelanggan. Pelanggan dapat menentukan seperti apa dan bagaimana kualitasnya dan dapat menyampaikan apa dan bagaimana yang menjadi kebutuhan mereka. Dengan demikian penilaian pelanggan terhadap kualitas jasa pelayanan merupakan penilaian menyeluruh atas keunggulan suatu jasa pelayanan dari sudut pandang pelanggan dan hal tersebut dapat dijadikan umpan balik dan masukan bagi keperluan pengembangan dan implementasi strategi peningkatan kepuasan pelanggan.

a. Harapan pelanggan

Harapan secara harafiah diartikan sebagai keinginan supaya menjadi kenyataan (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2008). Harapan lebih lanjut didefinisikan sebagai kondisi internal yang menjadi dorongan bagi individu untuk mencapai kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan (Marquis dan Huston, 2001). Sejalan dengan hal tersebut dapat dikatakan bahwa harapan adalah suatu dorongan yang dapat digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan dan merupakan kekuatan dari keinginan individu untuk mencapai tujuannya (Vroom dalam Newstrom dan Davis, 1998). Dengan demikian harapan merupakan dorongan internal dari individu untuk mencapai keinginan yang akan memberikan kepuasan kepada individu tersebut.

b. Kenyataan

Kenyataan merupakan persepsi pelanggan terhadap hasil yang dirasakan setelah menerima pelayanan. Sedangkan persepsi itu sendiri adalah suatu

proses yang terjadi dalam diri manusia yang akan menunjukkan bagaimana dia melihat, mendengar, merasa, meraba segala sesuatu atau benda yang ada di sekitarnya (Muchlas, 1994). Lebih lanjut Robbins (2003) mengemukakan bahwa persepsi merupakan suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungannya, sehingga pelanggan dalam memberikan makna atas pelayanan yang diterimanya berpedoman pada beberapa elemen yang menjadi harapannya. Dengan demikian maka kenyataan merupakan fakta yang dipersepsikan oleh pelanggan setelah mendapatkan pelayanan untuk mengukur kepuasan.

c. **Kepuasan pelanggan**

Kepuasan adalah hasil perbandingan skor kinerja (kenyataan) dengan skor harapan. Tingkat kepuasan akan menentukan urutan prioritas peningkatan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan

2.3 . Pengertian Implementasi

Implementasi sebagai suatu konsep tindak lanjut pelaksanaan kegiatan cukup menarik untuk dikaji oleh cabang cabang ilmu. Hal ini semakin mendorong perkembangan konsep implementasi itu sendiri, disamping itu juga menyadari bahwa dalam mempelajari implementasi sebagai suatu konsep akan dapat memberikan kemajuan dalam upaya-upaya pencapaian tujuan yang telah diputuskan. Secara etimologis pengertian implementasi menurut Kamus Webster yang dikutip oleh Solichin Abdul Wahab (2004) dalam bukunya adalah: “Konsep implementasi berasal dari bahasa inggris yaitu *to*

implement. Dalam kamus besar webster, *to implement* (mengimplementasikan) berarti *to provide the means for carrying out* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu); dan *to give practical effect to* (untuk menimbulkan dampak/akibat terhadap sesuatu)”. Sehingga menurut Webster dalam Wahab (2004), Implementasi adalah menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu untuk menimbulkan dampak terhadap sesuatu. Definisi yang lain antara lain menurut Daniel Mazmanian dan Paul Sabatier (1983) dalam buku Hill dan Hupe (2002) sebagaimana dikutip peneliti, bahwa:

“Implementasi adalah pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan lazimnya, keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan atau sasaran yang ingin dicapai, dan berbagai cara untuk menstrukturkan atau mengatur proses implementasinya”.

Implementasi kebijakan publik merupakan salah satu bagian dari manajemen kebijakan publik secara umum. Implementasi kebijakan ini pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, ada dua pilihan langkah, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program atau melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan publik tersebut. (Nugroho, 2012: 675)

Oleh karena itu, sebelum diimplementasikan, sebuah kebijakan publik harus melalui proses perencanaan hingga menjadi rumusan kebijakan yang benar-benar sesuai dengan teori/konsep dan kondisi obyektif masyarakat. Tahapan

implementasi karena menjadi begitu penting karena suatu kebijakan tidak berarti apa-apa jika tidak dapat dilaksanakan secara maksimal dan dapat mencapai tujuannya. Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya (Nugroho, 2012:674)

2.4. Standard Operating Procedure (SOP)

Penyusunan *Standard Operating Procedure*(SOP) merupakan salah satu cara yang bisa ditempuh oleh sebuah organisasi untuk meningkatkan kinerja. SOP merupakan sebuah instruksi yang tertulis untuk dijadikan pedoman dalam menyelesaikan tugas rutin dengan cara yang efektif dan efisien guna menghindari terjadinya variasi atau penyimpangan dalam proses penyelesaian kegiatan oleh setiap orang yang akan mengganggu kinerja secara keseluruhan.

Kegiatan administratif perkantoran harus mempunyai pola kerja yang baik sehingga menunjang pencapaian tujuan organisasi dengan didukung oleh pencatatan tertulis mengenai langkah-langkah yang harus dilakukan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Laksmi, dkk (2008:52) mendefinisikan *Standard Operating Procedure* (SOP) adalah dokumen yang berkaitan dengan prosedur yang dilakukan secara kronologis untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang bertujuan untuk memperoleh hasil kerja yang paling efektif dari para pekerja dengan biaya yang serendah-rendahnya. SOP biasanya terdiri dari manfaat, kapan dibuat atau direvisi, metode penulisan prosedur, serta dilengkapi oleh bagan *flowchart* di bagian akhir. Sedangkan Menurut Moekijat (2008), *Standard Operating Procedure* (SOP) adalah urutan langkah-langkah (atau pelaksanaan-pelaksanaan pekerjaan), di mana pekerjaan tersebut dilakukan, berhubungan

dengan apa yang dilakukan, bagaimana melakukannya, bilamana melakukannya, di mana melakukannya, dan siapa yang melakukannya. Di dalam EPA (2007) dijelaskan bahwa: *“A standard operating procedure (SOP) is a set of written instruction that document a routine or repetitive activity followed by an organization.”*

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan disebutkan bahwa pengertian Standar Operasional Prosedur adalah serangkaian instruksi tertulis mengenai berbagai proses penyelenggaraan aktivitas organisasi, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa SOP adalah sekumpulan petunjuk atau instruksi tertulis mengenai kegiatan yang rutin dan berkala pada suatu organisasi dalam sebuah panduan yang berbentuk dokumen. SOP menjelaskan segala hal yang berhubungan dengan teknis dan dasar-dasar operasional perusahaan yang dapat dijadikan panduan untuk suatu pekerjaan. Tujuan dari pembuatan SOP secara keseluruhan adalah untuk menjelaskan perincian atau standar yang tetap mengenai aktivitas pekerjaan yang berulang-ulang yang diselenggarakan dalam suatu organisasi. Pedoman SOP merupakan uraian yang sangat jelas dan rinci mengenai apa yang dipersyaratkan kepada pegawai selama melaksanakan tugas serta standar pencapaian pada suatu unit kerja dan menjaga pengawasan kualitas dan proses penjaminan kualitas serta memastikan penerapan berbagai aturan. SOP sangat penting dilakukan oleh

organisasi pemerintah, SOP yang baik adalah SOP yang mampu menjadikan arus kerja yang lebih baik, menjadi panduan untuk karyawan baru, penghematan biaya, memudahkan pengawasan, serta mengakibatkan koordinasi yang baik antara bagian-bagian yang berlainan dalam perusahaan.

Prinsip-prinsip *Standard Operating Procedure* menurut Moekijat (2008) hendaklah:

1. Sederhana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
2. Spesialisasi dipergunakan sebaik-baiknya.
3. Pencegahan penulisan, gerakan, atau kegiatan yang tidak perlu.
4. Berusaha mendapatkan arus pekerjaan yang sebaik-baiknya dan mencegah adanya rintangan-rintangan.
5. Mencegah kekembaran (duplikasi) pekerjaan (terutama formulir-formulir).
6. Ada pengecualian yang seminimum-minimumnya terhadap peraturan.
7. Mencegah pemeriksaan yang tidak perlu.
8. SOP memberikan pengawasan yang terus-menerus terhadap pekerjaan yang dilakukan.
9. Menggunakan mesin kantor yang sebaik-baiknya.
10. Menggunakan urutan pelaksanaan pekerjaan yang sebaik-baiknya.
11. Tiap pekerjaan yang diselesaikan harus memajukan pekerjaan dengan memperhatikan tujuan.
12. Pekerjaan tata usaha harus diselenggarakan sampai seminimum mungkin.
13. Pergunakan sebaik-baiknya prinsip pengecualian.

Berdasarkan Peraturan Menpan Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan disebutkan prinsip-prinsip penyusunan SOP adalah sebagai berikut :

1. Kemudahan dan kejelasan .

Prosedur-prosedur yang distandarkan harus dapat dengan mudah dimengerti dan diterapkan oleh semua aparatur bahkan bagi seseorang yang sama sekali baru dalam pelaksanaan tugasnya.

2. Efisiensi dan efektivitas.

Prosedur-prosedur yang distandarkan harus merupakan prosedur yang paling efisien dan efektif dalam pelaksanaan tugas.

3. Keselarasan

Prosedur-prosedur yang distandarkan harus selaras dengan prosedur-prosedur standar lain yang terkait.

4. Keterukuran

Output dari prosedur-prosedur yang distandarkan mengandung standar kualitas atau mutu baku tertentu yang dapat diukur pencapaian keberhasilannya;

5. Dinamis

Prosedur-prosedur yang distandarkan harus dengan cepat dapat disesuaikan dengan kebutuhan peningkatan kualitas pelayanan yang berkembang dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan;

6. Berorientasi pada pengguna atau pihak yang dilayani

Prosedur-prosedur yang distandarkan harus mempertimbangkan kebutuhan pengguna sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pengguna ;

7. Kepatuhan Hukum

Prosedur-prosedur yang distandarkan harus memenuhi ketentuan dan peraturan-peraturan pemerintah yang berlaku;

8. Kepastian Hukum

Prosedur-prosedur yang distandarkan harus ditetapkan oleh pimpinan sebagai sebuah produk hukum yang ditaati, dilaksanakan dan menjadi instrumen untuk melindungi aparatur atau pelaksana dari kemungkinan tuntutan hukum..

Prinsip-prinsip SOP dari penjelasan di atas hendaklah sederhana, spesialisasi dipergunakan sebaik-baiknya, penghapusan atau pencegahan kegiatan yang tidak perlu, dan memanfaatkan waktu, peralatan, urutan pekerjaan yang sebaik-baiknya, serta memudahkan dalam pengawasan. Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 35 Tahun 2012 prinsip pelaksanaan SOP adalah sebagai berikut :

1. Konsisten.

SOP harus dilaksanakan secara konsisten dari waktu ke waktu, oleh siapa pun, dan dalam kondisi yang relatif sama oleh seluruh jajaran organisasi pemerintahan;

2. Komitmen.

SOP harus dilaksanakan dengan komitmen penuh dari seluruh jajaran organisasi, dari tingkatan yang paling rendah dan yang tertinggi;

3. Perbaikan berkelanjutan.

Pelaksanaan SOP harus terbuka terhadap penyempurnaan-penyempurnaan untuk memperoleh prosedur yang benar-benar efisien dan efektif;

4. Mengikat.

SOP harus mengikat pelaksana dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedur standar yang telah ditetapkan;

5. Seluruh unsur memiliki peran penting.

Seluruh aparaturnya melaksanakan peran-peran tertentu dalam setiap prosedur yang distandarkan. Jika aparaturnya tertentu tidak melaksanakan dengan baik, maka akan mengganggu keseluruhan proses, yang akhirnya juga berdampak pada terganggunya proses penyelenggaraan pemerintahan;

6. Terdokumentasi dengan baik. Seluruh prosedur yang telah distandarkan harus didokumentasikan dengan baik, sehingga dapat selalu dijadikan acuan atau referensi bagi setiap pihak-pihak yang memerlukan.

SOP tidak hanya bermanfaat bagi tingkat manajerial sebagai perancang prosedur, tetapi juga bermanfaat bagi tingkat non manajerial sebagai pelaksana. SOP juga membantu tingkat manajerial dan non manajerial untuk melaksanakan fungsi manajemen pada setiap bagian/divisi. Manfaat SOP dalam melaksanakan fungsi manajemen (Nuraida, 2008), adalah:

1. *Planning-controlling*

- a. Mempermudah dalam pencapaian tujuan.
- b. Merencanakan secara seksama mengenai besarnya beban kerja yang optimal bagi masing-masing pegawai.
- c. Menghindari pemborosan atau memudahkan penghematan biaya.

- d. Mempermudah pengawasan yang berkaitan dengan hal-hal yang
- e. Seharusnya dilakukan dan yang sudah dilakukan. Menilai apakah
- f. Pelaksanaannya sudah sesuai dengan prosedur atau apabila pelaksanaan pekerjaan tidak sesuai dengan prosedur maka perlu diketahui penyebabnya. Hal ini dilakukan sebagai bahan masukan dalam tindakan koreksi terhadap pelaksanaan atau revisi terhadap prosedur. Dengan adanya prosedur yang telah dibakukan maka dapat disampaikan proses umpan balik yang konstruktif.

2. *Organizing*

- a. Mendapatkan instruksi kerja yang dapat dimengerti oleh bawahan
- b. Mengenai bagaimana tanggung jawab setiap prosedur pada masing-
- c. Masing bagian/divisi, terutama pada saat pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan bagian-bagian lain. Misalnya, bagian/divisi yang terlibat dalam inventarisasi barang-barang kantor suatu organisasi adalah bagian sarana dan prasarana serta bagian keuangan.
- d. Dihubungkan dengan alat-alat yang mendukung pekerjaan kantor
- e. Serta dokumen kantor yang diperlukan.
- f. Mengakibatkan arus pekerjaan kantor menjadi lebih baik dan lebih
- g. Lancar serta menciptakan konsistensi kerja.

3. *Staffing-leading*

- a. Membantu atasan dalam memberikan training atau dasar-dasar instruksi kerja bagi pegawai baru dan pegawai lama. Prosedur mempermudah orientasi bagi pegawai baru. Sedangkan bagi pegawai lama, training juga

diperlukan apabila pegawai lama harus menyesuaikan diri dengan metode dan teknologi baru, atau mendapat tugas baru yang masih asing sama sekali. Dengan demikian pegawai akan terbiasa dengan prosedur-prosedur yang baku dalam suatu pekerjaan rutin di kantor yang berisi tentang cara kerja dan kaitannya dengan tugas lain.

- b. Atasan perlu mengadakan counseling bagi bawahan yang bekerja tidak sesuai dengan prosedur. Penyebab ketidaksesuaian harus diketahui dan atasan dapat memberikan pengarahan yang dapat memotivasi pegawai agar mau memberikan kontribusi yang maksimal bagi kantor.
- c. Mempermudah pemberian penilaian terhadap bawahan.

4. *Coordination*

- a. Menciptakan koordinasi yang harmonis bagi tiap departemen dan antar departemen.
- b. Menetapkan dan membedakan prosedur-prosedur rutin dan prosedur-prosedur independen. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa SOP bermanfaat banyak bagi manajer maupun bawahan. Manfaat SOP bagi manajer adalah untuk mempermudah mencapai tujuan perusahaan, mempermudah pengawasan terhadap karyawan, memudahkan dalam pembagian tugas, membantu saat training, dan menciptakan koordinasi yang harmonis terhadap bawahan. Sedangkan bagi karyawan, SOP bermanfaat untuk menjaga konsistensi kerja, mengurangi beban kerja, memperlancar arus kerja, dan mengurangi kesalahan komunikasi baik

dengan sesama karyawan maupun dengan atasan. SOP juga dapat digunakan sebagai pedoman untuk melaksanakan pekerjaan kantor.

Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan disebutkan manfaat Standar Operasional Prosedur Administrasi (SOP) adalah :

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

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

Keberhasilan penyusunan SOP memerlukan pimpinan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, berkemauan, tegas, dan menerima serta melakukan perubahan. Pimpinan merupakan aktor inti perubahan (*agent of change*) yang akan menjadi anutan bagi seluruh pegawai yang menjadi bawahannya. Penyusunan SOP meliputi siklus sebagai berikut:

1. Persiapan,
2. Penilaian Kebutuhan SOP,
3. Pengembangan SOP,
4. Penerapan SOP,
5. Monitoring dan Evaluasi SOP.

Agar penyusunan SOP dapat dilakukan dengan baik, maka perlu dilakukan persiapan-persiapan secara rinci, tahapan penyusunan SOP melalui proses sebagai berikut:

Tabel 2.1 Rincian Tahapan Penyusunan SOP

Persiapan	Penilaian Kebutuhan	Pengembangan	Integrasi dlm Manajemen	Monitoring dan Evaluasi
a. Membentuk tim dan kelengkapannya b. Melakukan pelatihan-pelatihan bagi anggota tim c. Memberitahukan kepada seluruh unit tentang kegiatan penyusunan SOP	a. Menyusun rencana tindak penilaian kebutuhan b. Melakukan penilaian kebutuhan c. Membuat sebuah daftar mengenai SOP yang akan dikembangkan d. Membuat dokumen penilaian kebutuhan SOP	a. Pengumpulan Informasi dan Identifikasi Alternatif b. Analisis dan pemilihan alternatif penulisan SOP c. Pengujian dan Reviu d. Pengesahan SOP	a. Perencanaan penerapan b. Pemberitahuan distribusi dan aksibilitas c. Pelatihan pemahaman	a. Monitoring b. Evaluasi

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada Kantor Regional VI BKN Medan yang beralamat di Jalan TB Simatupang No. 124 Medan .

Penelitian dilaksanakan pada bulan Januari 2017 sampai dengan Maret 2017.

3.2. Bentuk Penelitian

Metode penelitian dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif. Penelitian ini tergolong kuantitatif karena analisis datanya bersifat kuantitatif atau statistik yang mana data tersebut akan dideskripsikan.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/ subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya Sugiyono (2009:61). Populasi dalam penelitian ini adalah PNS Pusat dan PNS Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota diwilayah kerja Kantor Regional VI BKN Medan yang terdiri dari 40 (empat puluh) instansi vertikal dan 1 (satu) Pemerintah Provinsi dan 33 (tiga puluh tiga) Kabupaten/Kota.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *accidental sampling*. *Accidental sampling* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan

responden yang kebetulan ditemui oleh peneliti pada saat pengumpulan data. Jumlah sampel berdasarkan pendapat Roscoe seperti dikutip Sugiyono (2009:74) bahwa ukuran sampel lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 telah mencukupi untuk digunakan dalam semua penelitian.

Berdasarkan hal tersebut diatas maka sampel yang akan diambil dalam penelitian ini sebanyak 30 sampel selama 3 (tiga) bulan.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan dalam penelitian ini mempergunakan dua jenis data yaitu:

- a. Data Primer diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada PNS (pelanggan) yang langsung datang berurusan ke di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara
- b. Data Sekunder yang diperoleh dari studi dokumentasi.

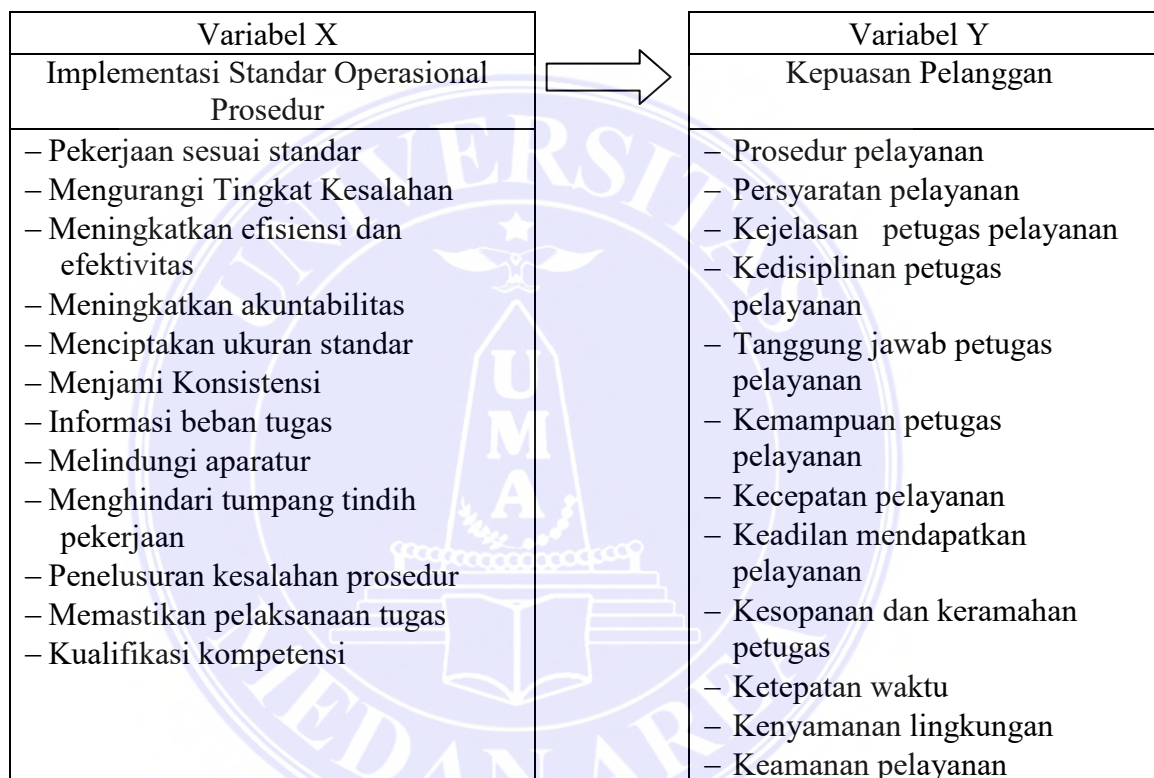
3.5. Definisi Konsep dan Definisi Operasional

Standard Operating Procedure (SOP) adalah dokumen tertulis yang memuat prosedur kerja secara rinci, tahap demi tahap dan sistematis. Implementasi SOP yang baik, akan menunjukkan konsistensi hasil kinerja, hasil produk dan proses pelayanan yang kesemuanya mengacu pada kemudahan karyawan dan kepuasan pelanggan.

Kepuasan pelanggan adalah suatu perbandingan antara layanan atau hasil yang diterima pelanggan dengan harapan pelanggan yang pada dasarnya pelanggan menilai kepuasan atau ketidakpuasan mereka terhadap suatu produk dengan membandingkan kinerja yang mereka alami dengan suatu tingkat harapan

yang telah mereka ciptakan atau telah terdapat didalam pikiran mereka. Situasi ketidak puasan terjadi setelah pelanggan menggunakan produk atau mengalami jasa yang dibeli dan merasakan bahwa kinerja produk ternyata tidak memenuhi harapan pelanggan.

Bagan 3.1 Hubungan antar Variabel X dan Y



3.6. Teknik Analisis Data

Analisa data yang dilakukan dengan bantuan teknik statistik parametrik karena untuk menguji hipotesis asosiatif dua sampel berpasangan dengan datanya berbentuk interval (skorsing/nilai), digunakan t-tes sampel berpasangan (*related*) dengan korelasi dengan produk momen.

Untuk menguji hipotesis hubungan antara variable independen yakni Pengaruh Penerapan SOP terhadap variabel dependen yakni kepuasan

pelanggan maka untuk melihat korelasinya yang digunakan rumus seperti tersebut di bawah ini :

Korelasi Product Moment dengan simpangan:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y

$\sum xy$ = Jumlah perkalian antara variabel x dan Y

$\sum x^2$ = Jumlah dari kuadrat nilai X

$\sum y^2$ = Jumlah dari kuadrat nilai Y

$(\sum x)^2$ = Jumlah nilai X kemudian dikuadratkan

$(\sum y)^2$ = Jumlah nilai Y kemudian dikuadratkan

DAFTAR PUSTAKA

- Adya Atep Barata. 2000. *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Cetakan 2. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Badri Munir Sukoco. 2007. *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Divers . D Lorrie. 2007.” *Journal of Clinical Research Best Practices*”.Vol. 3
- Fandi Tjiptono.2001. *Kualitas Jasa: Pengukuran, Keterbatasan dan Implikasi Manajeria*. Jakarta : Majalah Manajemen Usahawan Indonesia.
- Farida Jasfar, 2005. *Manajemen Jasa Pendekatan Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Gibson,Ivancevich, Donnelly.(1996).*Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta : BinaRupa Aksara
- Ida,Nuraida. 2008. *Manajemen AdministrasiPerkantoran*.Yogyakarta:Kanisius
- Kuswadi, 2005. *Meningkatkan Laba Melalui Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Biaya*. Jakarta : Gramedia
- Moekijat (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:BFPE
- Ridwan, Juniarso dan Sodik Sudrajat, achmad. 2009. *Hukum Administrasi Negara dan Kebijakan Pelayanan Publik*. Bandung:Nuansa.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan ProduktivitasKerja*.Bandung: CV Mandar Maju.
- Setiasih, Wati. 2006. *Hubungan Antara Kepuasan Kerja Perawat dan Kepuasan Klien di Rumah Sakit Husada Jakarta. Tesis Magister*. Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia. Depok.
- Sugiyanti. 1999. *Strategi Pelayanan Prima*.Jakarta. Bahan diklat SPAMA LAN.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung:ALFABETA
- Steiner Nicolae. 2014 . “*Standar Operating Prosedures (SOP) in Emergency Situation Management in Health Systems*”. Management In Health. Edisi XVII.

Treville De Suzanne, Antonalis Jhon & Edelson M. Norman. 2005. “ *Can Standard Operating Procedures be Motivating ? Reconciling Process Variability Issues and Behavioural outcomes* “.Vol. 16 .231-241.

Peraturan Perundang-Undangan

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Repormasi Birokrasi Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Repormasi Birokrasi Nomor 36 Tahun 2012 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan, Penetapan, Dan Penerapan Standar Pelayanan.



PETUNJUK KUESIONER

1. Petunjuk Pengisian

- a. Kuesioner ini diperuntukan bagi seluruh Pegawai BKD/BKPP wilayah/ Pengguna Layanan Kanreg VI BKN Medan .
- b. Berila tanda *check list* (✓) pada kolom yang tersedia, dan pilih sesuai dengan keadaan yang sebenarnya .

2. Karakteristik Responden

- a. Usia :.....Tahun
- b. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan *)
- c. Pendidikan Terakhir :.....

*) Coret yang tidak perlu

Pernyataan atas Kepuasan Pelanggan (Variabel Y)

No	Butir Pernyataan	STP (1)	TP (2)	P (3)	SP (4)
1	Prosedur Pelayanan yang sudah diterima				
2	Persyaratan pelayanan yang di sampaikan petugas				
3	Kejelasan petugas yang melayani				
4	Kedisiplinan petugas pelayanan				
5	Tanggung jawab petugas pelayanan				
6	Kemampuan petugas pelayanan				
7	Kecepatan pelayanan yang tersedia				
8	Keadilan mendapatkan pelayanan				
9	Kesopan dan keramahan petugas				
10	Ketetapan waktu dalam penyelesaian layanan				
11	Kenyamanan lingkungan				
12	Keamanan pelayanan				

Penyataan atas Implementasi SOP (Variable X)

No	Butir Pernyataan	STS (1)	TS (2)	S (3)	SS (4)
1	Cara menyelesaikan pekerjaan sesuai standar				
2	SOP untuk mengurangi tingkat kesalahan dan kelalaian yang dilakukan petugas				
3	SOP untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pelayanan tugas dan tanggung jawab				
4	SOP untuk meningkatkan akuntabilitas pelaksanaan tugas				

5	SOP untukmenciptakanukuranstandarkinerja agar aparaturbekerjasecarakonkrit				
6	SOP menjaminkonsistensipelayanankepadamasyarakat				
7	SOP memberikaninformasibebantugas				
8	SOP sebagaiinstrumenuntukmelindungiaparaturdarituntutanhukum				
9	SOP menghindaritumpangtindihpelaksanaantugas				
10	SOP membantupenelusuranterhadapkesalahanprosedur				
11	SOP memastikanpelaksanaantugaspenyelenggaraanpemerintahdapatberlangsungdalamberbagaisituasi				
12	SOP memberikaninformasimengenaikualifikasikompetensi yang harusdikuasai				

