

TRANSFORMASI MELAYANI NEGERI

**MONITORING DAN EVALUASI
STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR
BERDASARKAN PERMENPANRB NO 35/2012**

Jakarta, Agustus 2026

Yang akan kita bahas 30 menit ke depan

1

Mengapa monev SOP penting

Masalah SOP yang berhenti sementara organisasi bergerak

2

Landasan hukum & posisi monev

UU 30/2014, Permenpan 35/2012, dan keterkaitannya

3

Monitoring

Konsep, instrumen 6 kolom, dan contoh pengisian

4

Evaluasi

Target, tahapan, mekanisme, dan form ceklis

5

Tindak lanjut & temuan lapangan

Lima putusan hasil evaluasi dan isu prioritas

PERTANYAAN PEMBUKA

Kapan terakhir kali dokumen SOP di unit kerja Bapak/Ibu dibuka —

bukan untuk audit, bukan untuk lampiran evaluasi RB, tapi karena ada pegawai yang bingung dan butuh rujukan?

Kalau jawabannya "sudah lama sekali" — Bapak/Ibu tidak sendirian.

Dan justru itu yang menjelaskan kenapa tema hari ini penting.

SOP Harus Mengikuti Dinamika Organisasi

SOP setelah ditetapkan

- Disimpan rapi dan di-upload ke website
- Dilampirkan saat penilaian, lalu ditutup lagi
- Jumlahnya bertambah, tidak pernah dirampingkan
- Isinya tetap sama selama bertahun-tahun

Organisasi dalam periode yang sama

- Nomenklatur unit organisasi berubah
- Eselon III dan IV disetarakan ke fungsional
- Layanan berpindah ke sistem elektronik
- Peta proses bisnis diperbarui

Jarak antara keduanya itulah yang seharusnya ditutup oleh monitoring dan evaluasi. Kalau tidak ditutup — SOP menjadi dokumen mati: ada, sah, tapi tidak dipakai siapa pun.

Landasan Hukum Monitoring dan Evaluasi SOP

1

UU No. 30 Tahun 2014

tentang Administrasi Pemerintahan

Pasal 49 — setiap pejabat pemerintahan WAJIB menyusun dan melaksanakan pedoman umum standar operasional prosedur.

Ada implikasi yuridis apabila tidak dilaksanakan.

2

PermenPANRB No. 35 Tahun 2012

tentang Pedoman Penyusunan SOP AP

Petunjuk teknis penyusunan — dan tidak berhenti di sana. Monitoring dan evaluasi ditempatkan sebagai tahapan siklus penyusunan SOP.

Sejajar dengan persiapan, penilaian kebutuhan, pengembangan, dan penerapan.

Kalau ada yang bertanya "monev SOP itu dasarnya apa?" — jawabannya bukan inisiatif masing-masing instansi, tapi memang sudah menjadi norma di dalam pedoman.

Keterkaitan Kebijakan lain dengan Monev SOP

PermenPANRB 19/2018

Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah

SOP adalah turunan terkecil dari peta proses bisnis. Probis berubah, SOP wajib ikut dievaluasi — kalau tidak, dua dokumen ini akan saling bertentangan.

PermenPANRB 7/2022

Sistem Kerja untuk Penyederhanaan Birokrasi

Mekanisme kerja kini berbasis Ketua Tim dan Anggota Tim, bukan jenjang struktural. Ini sumber masalah terbesar di lapangan.

Evaluasi RB & Zona Integritas

Area penataan tata laksana

Evaluasi SOP menjadi instrumen penilaian. SOP yang ada tapi tidak pernah dievaluasi akan terlihat saat penilaian.

Monev SOP bukan pekerjaan tambahan, tapi simpul yang menghubungkan proses bisnis, sistem kerja, dan kinerja organisasi.

01

BAGIAN PERTAMA

Monitoring

Penilaian terhadap proses penerapan SOP oleh Tim SOP.
Dilaksanakan reguler minimal 6 bulan sekali.

Perbedaan Monitoring dan Evaluasi

Analogi: monitoring itu melirik spidometer sepanjang perjalanan — "sekarang lancar tidak?". Evaluasi itu berhenti di rest area dan membuka peta — "rute ini memang yang terbaik?"

Aspek	MONITORING	EVALUASI
Fokus	Proses penerapan SOP	Dokumen dan hasil penerapan SOP
Pertanyaan pokok	Berjalan atau tidak?	Masih relevan dan efektif atau tidak?
Waktu	Minimal 6 bulan sekali	Minimal 1 tahun sekali
Sifat temuan	Hambatan operasional	Kebutuhan perbaikan dokumen
Keluaran	Catatan dan tindakan korektif	Tetap / revisi / gabung / hapus / susun baru
Pelaksana	Tim SOP	Tim SOP bersama seluruh pihak terlibat

Prinsip-Prinsip Monitoring

1 Teknis

Penilaian terhadap proses penerapan SOP oleh Tim SOP, dilaksanakan reguler 6 bulan sekali.

2 Sasaran

Memastikan kinerja pelaksana sesuai maksud dan tujuan SOP AP, mengidentifikasi permasalahan yang timbul, dan menentukan cara meningkatkan hasil penerapan.

3 Tujuan

Hasil monitoring menjadi masukan untuk fase berikutnya, yaitu evaluasi. Monitoring yang rapi membuat evaluasi tahunan jauh lebih ringan.

Yang sering terjadi justru sebaliknya

Monitoringnya dilewat, lalu di akhir tahun tim kelabakan mengevaluasi ratusan SOP tanpa satu pun catatan lapangan. Hasilnya evaluasi formalitas — semua dicentang "baik", padahal tidak ada yang benar-benar diperiksa.

Contoh Instrumen Monitoring

Metode ceklis, sifatnya self-assessment.

Kolom	Isi	Catatan pengisian
1	Nomor urut	—
2	Prosedur	SOP AP yang dipantau proses penerapannya
3	Penilaian terhadap penerapan	Beri tanda "x": berjalan dengan baik / tidak berjalan dengan baik
4	Catatan hasil penilaian	Alasan tidak berjalan baik, bagian mana yang bermasalah, kemungkinan penyebabnya
5	Tindakan yang harus diambil	Penyempurnaan SOP, pelatihan pelaksana, perbaikan sarana, dan sebagainya
6	Paraf penilai	Petugas yang melakukan penilaian

Kolom 4 adalah kolom krusial — dan paling sering dikosongkan. Centang tidak bisa ditindaklanjuti; yang bisa ditindaklanjuti adalah catatannya.

Contoh Temuan Isu dari Pelaksanaan Monitoring

Berjalan dengan baik

SOP Penyusunan LAKIP

Catatan: masih diperlukan penentuan waktu yang tepat

Tindakan: menentukan baseline waktu per langkah kegiatan

Tidak berjalan dengan baik

SOP Penyelenggaraan Sosialisasi

Catatan: perlu kesepakatan tahapan kegiatan antarpelaku

Tindakan: mereview ulang tahapan kegiatan bersama para pelaku

Dua pelajaran

- Hasil "berjalan dengan baik" tetap boleh punya catatan. Prosedurnya jalan, tapi mutu bakunya belum realistis — temuan berharga yang hilang kalau kolom 4 dikosongkan.
- Kalau sebuah SOP tidak dipatuhi, jangan langsung menyalahkan pelaksananya. Periksa dulu SOP-nya — sering kali masalahnya ada di dokumen, bukan di orang.

02

BAGIAN KEDUA

Evaluasi

Analisa sistematis terhadap proses dan aktivitas yang telah dibakukan dalam SOP, untuk menentukan efektivitas tugas dan fungsi.

Lima pertanyaan sebelum mengisi instrumen

Kalau salah satu jawabannya "tidak" — di situlah titik evaluasinya.

1

Tujuan

Apakah tujuan kegiatan tercapai dengan penerapan SOP ini? SOP disusun untuk menuju A, implementasinya menuju B?

2

Efisiensi

SOP mengatur langkah A sampai E. Apakah lima langkah itu memang perlu semua, atau bisa disederhanakan?

3

Relevansi

Apakah judul SOP nyambung dengan isi kegiatannya? Terdengar sepele, tapi sering jadi temuan.

4

Dampak

Apakah keberadaan SOP mengubah cara kerja? Kalau kegiatan berjalan sama seperti sebelum ada SOP, berarti tidak berdampak.

5

Keberlanjutan

Apakah mutu baku — kelengkapan, waktu, output — masih selaras dengan kondisi sekarang?

Kelima pertanyaan ini adalah baseline — alat pikir bagi tim, bukan formulir. Jawabannya menentukan perlu atau tidaknya SOP dievaluasi.

Empat Target Evaluasi SOP AP

1 Evaluasi Format

SOP AP memiliki format yang telah distandarkan — berbeda dari format SOP pada umumnya. Paling mudah diperiksa, biasanya jadi pintu masuk.

2 Evaluasi Isi

Apakah isi SOP benar-benar dibuat dengan mengidentifikasi tugas dan fungsi, kegiatan, langkah, dan mutu baku.

3 Evaluasi Penerapan

Perencanaan penerapan, pemberitahuan (notification), distribusi dan aksesibilitas, pelatihan pemahaman, dan supervisi.

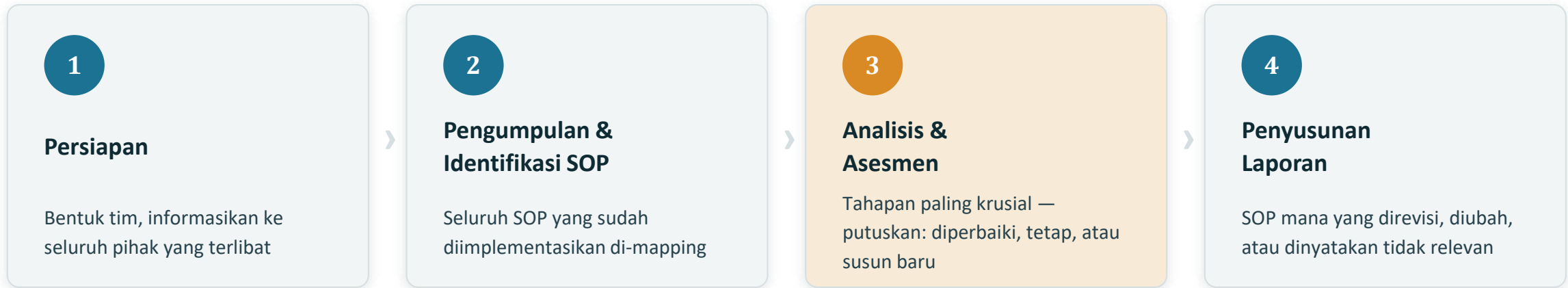
4 Evaluasi Kinerja

Mengidentifikasi hasil penerapan SOP terhadap sasaran kinerja — apakah kinerja nyata sesuai kinerja yang direncanakan.

Banyak SOP gagal bukan karena isinya salah, tapi karena tidak satu pun dari lima hal dalam Evaluasi Penerapan itu dilakukan. Jangan hanya membaca dokumen — tanyakan ke pelaksana: "Bapak/Ibu tahu tidak ada SOP untuk kegiatan ini?"

Tahapan Evaluasi SOP AP

Tidak diatur rigid dalam Permenpan 35 — ini praktik yang biasa kami gunakan.



MEKANISME OPERASIONAL

Bentuk tim › Identifikasi & mapping › Periksa unsur identitas dan unsur prosedur › Bandingkan as-is dengan to-be › Nilai dan putuskan › Susun laporan

Dari komparasi as-is/to-be itulah disimpulkan: SOP lama masih relevan, perlu digabung sebagai efisiensi proses, atau dihapus dan diganti.

Unsur Dokumen SOP AP

UNSUR IDENTITAS

Informasi tentang SOP itu sendiri

Judul · nomenklatur unit organisasi · nomor SOP · dasar hukum · kualifikasi pelaksana · keterkaitan · peralatan dan perlengkapan · peringatan · pencatatan dan pendataan · penandatanganan

UNSUR PROSEDUR

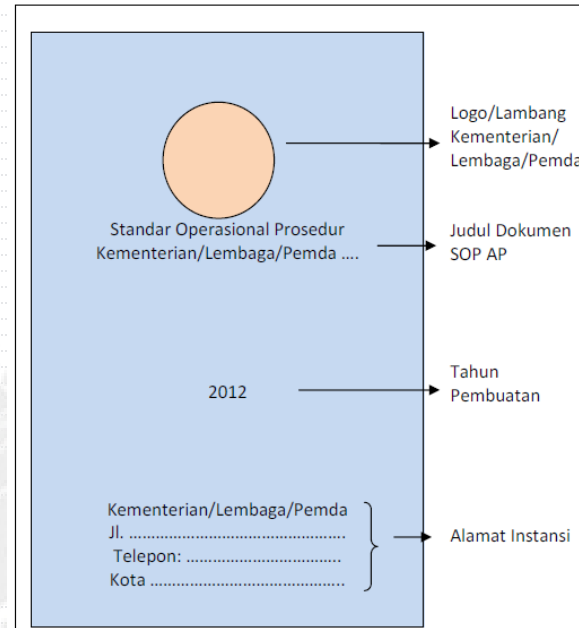
Penggambaran alur dan mutu baku

Lima simbol dasar flowchart: kapsul (mulai/selesai) · kotak (kegiatan) · belah ketupat (pengambilan keputusan) · anak panah (arah proses) · segi lima (perpindahan halaman). Ditambah mutu baku: kelengkapan, waktu, output.

Temuan yang sering muncul: simbol keputusan dipakai untuk kegiatan biasa; arah anak panah tidak konsisten; dan penomoran SOP tidak mengikuti tata naskah dinas yang berlaku di instansi — terutama kalau tata naskah dinasnya sudah diperbarui sementara SOP-nya belum.

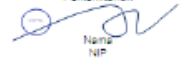
KOMPONEN DOKUMEN SOP AP

Sumber:



Unsur Dokumentasi

- Halaman Judul (Cover)
- Keputusan Pimpinan
- Daftar isi dokumen SOP AP
- Penjelasan singkat penggunaan

 KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI DEPUTI BIDANG TATALAKSANA ASISTEN DEPUTI PENGEMBANGAN SISTEM DAN PROSEDUR PEMERINTAHAN	NOMOR SOP	: KPAN-RB/D.IV/4/001/2011
	TGL. PEMBUATAN	: 5 Juli 2011
	TGL. REVISI	:
	TGL. EFEKTIF	: 8 Agustus 2011
	DISAHKAN OLEH	Asisten Deputi Pengembangan Sistem dan Prosedur Pemerintahan  Nama NIP
	NAMA SOP	: PEMBUATAN LAPORAN KONSINYERING
DAFTAR HUKUM		
1. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2009 tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Negara 2. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2010 tentang Kedudukan, Tugas, dan Fungsi Kementerian Negara serta Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi Setiap Kementerian Negara 3. Peraturan Menteri Negara PAN dan RB Nomor 12 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian PAN dan RB		
KUALIFIKASI PELAKSANA:		
1. Memiliki kemampuan pengolahan data sederhana 2. Mengetahui tugas dan fungsi Sistem dan Prosedur Pemerintahan 3. Mengetahui tugas dan fungsi mekanisme pembuatan laporan		
PERALATAN/PERLENGKAPAN:		
1. SOP Pelaksanaan Konsinyering 2. SOP Pendokumentasian Laporan Konsinyering 3. SOP Pencatatan Anggaran Konsinyering		
PENCATATAN DAN PENDATAAN:		
Apabila Laporan Konsinyering tersebut dibuat maka pelaksanaan kegiatan Konsinyering berikutnya akan terlaksana. - Diinput sebagai data elektronik dan manual		

No.	Kegiatan	Pelaksana				Mutu Baku		Keterangan
		Kabid	Kasubid	Analisis	Asdep	Kelengkapan	Waktu	Output
1.	Menugaskan Kasubid untuk mempersiapkan konsep laporan konsinyering					Agenda Kerja	15 menit	Disposisi
2.	Memerintahkan analisis untuk mengumpulkan bahan laporan konsinyering					Disposisi	15 menit	Disposisi
3.	Mengumpulkan dan menyerahkan bahan laporan konsinyering kepada Kasubid					Disposisi	1 hari	Bahan Laporan, Disposisi
4.	Mengonsep laporan konsinyering dan menyerahkan kepada Kabid					Bahan Laporan	2 jam	Konsep Laporan, Disposisi
5.	Memeriksa konsep laporan konsinyering. Jika setuju menyampaikan kepada Asdep. Jika tidak setuju menyerahkan kepada Kasubid untuk diperbaiki.					Konsep Laporan	1 jam	Draft Laporan, Disposisi
6.	Memeriksa draft laporan konsinyering. Jika setuju menandatangani dan menyerahkan kepada Kabid. Jika tidak setuju mengembalikan kepada Kabid untuk diperbaiki.					Draft Laporan	1 jam	Laporan, Disposisi
7.	Menyerahkan laporan konsinyering kepada Kasubid untuk didokumentasikan.					Laporan	10 menit	Disposisi
8.	Menyerahkan laporan konsinyering kepada Analis untuk didokumentasikan.					Laporan	10 menit	Disposisi
9.	Mendokumentasikan Laporan Konsinyering					Laporan	15 menit	Laporan, Bukti Dokumentasi

Unsur Prosedur

- Bagian Identitas
- Bagian Flowchart

Contoh Formulir Evaluasi

Permenpan 35 tidak menetapkan alat ukur khusus. Sesuaikan dengan cakupan tusi masing-masing.

Pertanyaan	Ya	Tidak	Fakta	Rekomendasi
Apakah judul SOP sudah memenuhi kaidah? (unsur output · aspek kegiatan · tidak menimbulkan penafsiran berbeda · ruang lingkup jelas)				
Apakah SOP memenuhi kaidah penulisan identitas SOP? (penomoran sesuai tata naskah dinas · tanggal pembuatan benar)				
Apakah SOP memenuhi kaidah penulisan prosedur? (penulisan kegiatan · penulisan pelaksana · penggunaan simbol)				

Kolom FAKTA adalah jantungnya. Jangan berhenti di centang. Bukan "Tidak", tapi: "Nomor SOP menggunakan format lama, belum mengikuti tata naskah dinas yang berlaku sejak 2024." Baru dari situ rekomendasinya jelas.

Menilai beberapa SOP Secara Simultan

Kriteria penilaian	SOP 01	SOP 02	SOP 03	...
Mudah dipahami				
Mudah dilaksanakan				
Mampu mendorong peningkatan kinerja				
Mendorong pegawai menjalankan perannya masing-masing				
Mampu mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan proses				
Memiliki sinergi dengan prosedur yang lain				

Gunakan format ini kalau ingin melihat POLA, bukan kasus per kasus.

Kalau ternyata semua SOP di satu bidang bermasalah pada kriteria "sinergi dengan prosedur lain" — itu sinyal bahwa masalahnya bukan di SOP-nya, tapi di peta proses bisnisnya.

03

BAGIAN KETIGA

Tindak Lanjut

Laporan evaluasi selesai — lalu apa?

Pertanyaan yang paling sering tidak terjawab.

Tindak Lanjut Evaluasi

Putusan	Kapan diambil	Konsekuensi
Tetap	Tidak ada masalah, masih selaras dengan tugas dan fungsi	Cukup dicatat dalam laporan
Revisi	Ada bagian yang tidak sesuai: pelaksana, mutu baku, atau langkah	Ditetapkan ulang oleh pimpinan
Gabung	Dua SOP atau lebih tumpang tindih	SOP lama dicabut, SOP gabungan ditetapkan
Hapus	Kegiatannya sudah tidak ada atau sudah dialihkan	Perlu penetapan pencabutan
Susun baru	Ada tugas dan fungsi baru yang belum ter-SOP-kan	Masuk siklus penyusunan dari awal

Revisi, penggabungan, dan penghapusan SOP harus ditetapkan oleh pimpinan.

SOP adalah produk hukum internal. Kalau diperbaiki tapi tidak ditetapkan ulang, secara formal yang berlaku tetap yang lama — dan kepastian hukum bagi pelaksana justru hilang.

Temuan Implementasi SOP AP

- 1 Pelaksana dalam SOP masih eselon III dan IV
- 2 SOP tidak sinkron dengan peta proses bisnis
- 3 Judul SOP tanpa unsur output — "SOP Kepegawaian" itu nama bidang, bukan judul SOP
- 4 Mutu baku kolom waktu tidak realistis: "1 hari" untuk kegiatan yang praktiknya dua minggu
- 5 SOP teknis dan SOP AP tercampur dalam satu dokumen
- 6 Jumlah SOP terlalu banyak sampai tidak terkelola — ratusan dokumen, tidak satu pun dipakai
- 7 SOP tidak pernah disosialisasikan kepada pelaksananya

Evaluasi adalah kesempatan untuk merampingkan, bukan hanya menambah. Seratus SOP yang dipakai jauh lebih baik daripada lima ratus SOP yang tidak dibuka.

Pelaksana SOP pasca penyederhanaan birokrasi

Penyederhanaan struktur organisasi › penyetaraan jabatan › penyesuaian sistem kerja (PermenPANRB 7/2022)

Coba buka SOP yang berlaku di unit kerja Bapak/Ibu hari ini. Besar kemungkinan pelaksanaannya masih tertulis "Kepala Subbagian" atau "Kepala Seksi" — jabatan yang secara formal sudah tidak ada.

1

Ketidakpastian hukum

Pegawai bekerja berdasarkan dokumen yang menunjuk jabatan yang sudah tidak ada — padahal fungsi SOP justru melindungi pelaksana dari tuntutan hukum.

2

Alur kerja tidak sesuai

Mekanisme kerja sekarang berbasis Ketua Tim dan Anggota Tim, bukan lagi jenjang struktural.

3

Kekosongan pertanggungjawaban

Tidak jelas siapa yang bertanggung jawab ketika terjadi sengketa prosedur.

"Mulai dari mana evaluasi SOP kami?" — Mulailah dari kolom pelaksana.

Tiga hal untuk ditindaklanjuti

1

Monev bukan pekerjaan tambahan

Ini mekanisme yang menjaga agar SOP tetap hidup dan sejalan dengan organisasi yang terus berubah.

2

Instrumennya sederhana, kejujurannya yang menentukan

Monev yang semua kolomnya bernilai "baik" bukan prestasi — itu tanda monevnya belum berjalan.

3

Jadwalnya jelas

Monitoring minimal 6 bulan sekali. Evaluasi minimal 1 tahun sekali.

Kalau seluruh siklus terasa berat, mulai dari yang paling ringan: **buka kembali SOP tugas dan fungsi utama Bapak/Ibu, periksa apakah pelaksananya masih memakai nomenklatur jabatan yang sudah tidak berlaku.**



panrb

KEMENTERIAN
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGERA
DAN REFORMASI BIROKRASI

BerAKHLAK
Berorientasi Pelayanan Akuntabel Kompeten
Harmonis Loyal Adaptif Kolaboratif

**#bangga
melayani
bangsa**

TERIMA KASIH

 @kempanrb

 @kemenpanrb

 www.menpan.go.id

  @Kementerian PANRB