

BUKU 6



**PEDOMAN PENATAAN
TATALAKSANA (*BUSINESS PROCESS*)**

**PERATURAN MENTERI NEGARA
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI
NOMOR 12 TAHUN 2011**

**KEMENTERIAN
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI**



**MENTERI NEGARA
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI
REPUBLIK INDONESIA**

**PERATURAN MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN
APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI**

NOMOR 12 TAHUN 2011

**TENTANG
PEDOMAN PENATAAN TATALAKSANA (*BUSINESS PROCESS*)**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

**MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI**

Menimbang : bahwa sebagai tindak lanjut Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025 dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010 – 2014, dipandang perlu menetapkan Pedoman Penataan Tatalaksana (*Business Process*) dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi;

- Mengingat : 1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025 (Lembaran Negara RI Tahun 2007 Nomor: 33 dan Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 4700);
2. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah 2010-2014;
3. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025;
4. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2010 tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional sebagaimana telah dirubah dengan Keputusan Presiden Nomor 23 Tahun 2010;
5. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010 – 2014;

MEMUTUSKAN :

- Menetapkan : **PERATURAN MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI TENTANG PEDOMAN PENATAAN TATALAKSANA (*BUSINESS PROCESS*).**

- PERTAMA : Pedoman Penataan Tatalaksana (*Business Process*) digunakan untuk memberikan acuan bagi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah untuk membangun dan menata tatalaksana (*business process*) dalam rangka memberikan dasar yang kuat bagi penyusunan *standard operating procedures* (SOP) yang lebih sederhana, efisien, efektif, produktif dan akuntabel.
- KEDUA : Pedoman Penataan Tatalaksana (*Business Process*) sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA, adalah sebagaimana tersebut dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari peraturan ini.
- KETIGA : Peraturan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
Pada tanggal 25 Februari 2011

**Menteri Negara
Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi/
Ketua Tim Reformasi Birokrasi
Nasional,**



E.E. Mangindaan

DAFTAR ISI

BAB I	PENDAHULUAN	1
	1.1 Latar belakang	1
	1.2 Tujuan	2
BAB II	PENGERTIAN DAN PRINSIP	3
	2.1 Pengertian	3
	2.2 Prinsip	3
BAB III	PENDEKATAN PENATAAN TATALAKSANA (BUSINESS PROCESS)	5
	3.1 Manajemen Tatalaksana	5
	3.2 Metodologi	6
BAB IV	PROSES PENATAAN TATALAKSANA (BUSINESS PROCESS)	9
	4.1 Pemetaan Dan Analisis Tatalaksana (<i>Business Process</i>)	10
	4.2 Perbaikan Tatalaksana (<i>Business Process</i>)	11
	4.3 Penentuan Standar Tatalaksana (<i>Business Process</i>)	13
BAB V	KAIDAH PENGAMBARAN TATALAKSANA (BUSINESS PROCESS)	15
	5.1 Notasi Inti	15
	5.2 Notasi Event	16
	5.3 Notasi Kegiatan	17
	5.4 Notasi Penghubung	18
	5.5 Notasi Gateway	19
	5.6 Notasi Pool	19
	5.7 Format Tatalaksana (Business Process)	21
	5.8 Persiapan Pembuatan Standard Operating Procedures (SOP)	26

BAB VI	PENUTUP	27
--------	---------	----

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Contoh Format Pemetaan dan Analisis Tatalaksana (Business Process)	11
Tabel 2	Contoh Format Perbaikan Tatalaksana (Business Process)	13
Tabel 3	Format Tatalaksana Organisasi (Level 0)	22
Tabel 4	Format Tatalaksana Fungsi (Level 1 dan Level 2)	24

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Siklus Penataan Tatalaksana (Business Process)	5
Gambar 2	Proses Sederhana Dengan Menggunakan Notasi Inti	16
Gambar 3	Notasi Pool	20
Gambar 4	Flowchart Layanan Fungsi Administrasi	21



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penataan tatalaksana (*business process*) dilakukan melalui serangkaian proses analisis dan perbaikan tatalaksana bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien dan terukur pada masing-masing Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Target yang ingin dicapai melalui program ini antara lain adalah meningkatnya efisiensi dan efektivitas proses manajemen pemerintahan serta kinerja di Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.

Namun demikian, serangkaian proses analisis dan perbaikan/penataan tatalaksana (*business process*) seperti yang disebutkan di atas hanyalah sebagai alat bantu atau *tools* yang tidak harus selalu digunakan secara formal bila ingin melakukan peningkatan efisiensi dan efektivitas. Beberapa perbaikan/penataan dapat dilakukan secara intuitif dan segera tanpa harus melalui proses analisis dan perbaikan *business process* yang panjang.

Perbaikan/penataan ulang tatalaksana (*business process*) perlu dilakukan bilamana, antara lain:

- Terjadi perubahan arah strategis Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah (visi, misi dan sasaran strategis) yang berdampak pada atau mengakibatkan perubahan tugas dan fungsi serta keluaran (output) organisasi/unit kerja; dan
- Adanya keinginan/dorongan dari dalam Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah atau pun dorongan dari publik/masyarakat sebagai salah satu pemangku kepentingan untuk memperbaiki kinerja pelayanan publik secara signifikan

Muara dari penataan tatalaksana (*business process*) adalah sebagai berikut, antara lain:

- a. Pembuatan atau perbaikan Standar Operating Procedure (SOP), termasuk di dalamnya perbaikan standar kinerja pelayanan;
- b. Perbaikan struktur organisasi; dan
- c. Pembuatan atau perbaikan uraian pekerjaan (job descriptions)



Menteri Negara
Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi

1.2 Tujuan

Tujuan pedoman tatalaksana (*business process*) adalah memberikan acuan bagi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah untuk membangun dan menata tatalaksana (*business process*) dalam rangka memberikan dasar yang kuat bagi penyusunan *standard operating procedures (SOP)*, termasuk standar pelayanannya, yang lebih sederhana, efisien, efektif, produktif dan akuntabel.



BAB II

PENGERTIAN DAN PRINSIP

2.1 Pengertian

Pengertian yang digunakan dalam pedoman ini adalah sebagai berikut:

- a. **Tatalaksana (*business process*)**, sekumpulan aktivitas kerja terstruktur dan saling terkait yang menghasilkan keluaran yang sesuai dengan kebutuhan pengguna.
- b. **Standard Operating Procedures (SOP)**, adalah dokumen tertulis yang memuat prosedur kerja secara rinci, tahap demi tahap dan sistematis. SOP memuat serangkaian instruksi secara tertulis tentang kegiatan rutin atau berulang-ulang yang dilakukan oleh sebuah organisasi. Untuk itu SOP juga dilengkapi dengan referensi, lampiran, formulir, diagram dan alur kerja (*flow chart*).
- c. **Aktivitas**, serangkaian tindakan sistematis dengan menggunakan alat kerja atau sarana kerja untuk menghasilkan bagian-bagian kelengkapan keluaran suatu tatalaksana (*business process*).
- d. **Pengguna** adalah penerima keluaran yang dihasilkan suatu tatalaksana (*business process*) sesuai dengan kebutuhannya.

2.2 Prinsip

Penataan suatu tatalaksana (*business process*) harus memenuhi beberapa prinsip sebagai berikut:

- a. **Definitif.** Suatu tatalaksana (*business process*) harus memiliki batasan, masukan, serta keluaran yang jelas.
- b. **Urutan.** Suatu tatalaksana (*business process*) harus terdiri dari aktivitas yang berurut sesuai waktu dan ruang.
- c. **Pelanggan.** Suatu tatalaksana (*business process*) harus mempunyai penerima hasil proses.



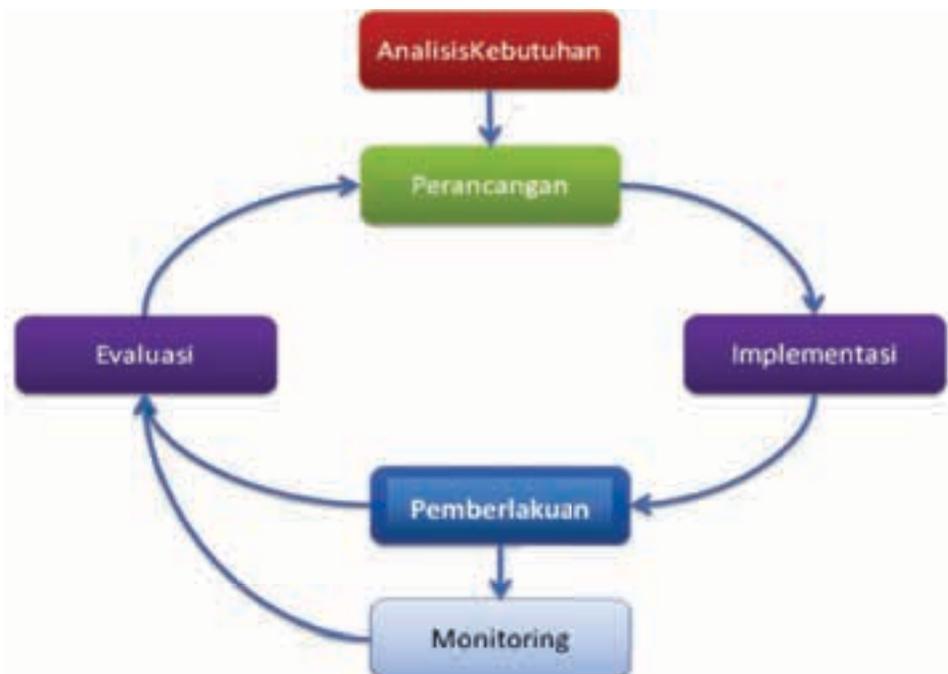
Menteri Negara
Pendidikan, Kebudayaan,
dan Reformasi Birokrasi

- d. **Nilai tambah.** Transformasi yang terjadi dalam proses harus memberikan nilai tambah pada penerima.
- e. **Keterkaitan.** Suatu proses tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus terkait dalam suatu struktur organisasi.
- f. **Fungsi silang.** Suatu proses umumnya, walaupun tidak harus, mencakup beberapa fungsi.

BAB III PENDEKATAN PENATAAN TATALAKSANA (*BUSINESS PROCESS*)

3.1 Manajemen Tatalaksana

Pendekatan yang banyak digunakan di lingkungan manajemen organisasi dan menjadi dasar dari proses penataan tatalaksana adalah Manajemen Tatalaksana (*Business Process Management*). Menurut pendekatan ini penataan tatalaksana merupakan suatu siklus. Siklus dimaksud adalah sebagai berikut:



Gambar 1
Siklus Penataan Tatalaksana (*Business Process*)



Observasi: Pengumpulan data/informasi mengenai pelaksanaan suatu kegiatan atau serangkaian kegiatan dalam rentang waktu tertentu.

Telaah Dokumen: Penggalan data dan informasi dari berbagai dokumen baik berupa buku, surat-surat keputusan, peraturan perundang-undangan atau kebijakan tertulis.

Teknik analisis terkait langsung dengan teknik pengambilan data yang dilakukan. Uraian masing-masing teknik adalah sebagai berikut:

Analisis Kausal: Telaah hubungan logis antara pernyataan, fakta atau data dan informasi yang diperoleh.

Klasifikasi Proses: Memilah-milah data/informasi atau fakta yang terkumpul sesuai dengan definisi proses inti atau proses pendukung.

Pemodelan Proses: Pembuatan rumusan tatalaksana (business process) dengan teknik penggambaran alur baik secara manual maupun menggunakan program aplikasi



Menteri Negara
Pendidikan dan Kebudayaan
dan Reformasi Birokrasi



BAB IV

PROSES PENATAAN TATALAKSANA (*BUSINESS PROCESS*)

Siklus pengelolaan yang mencakup perancangan yang didasarkan pada analisis kebutuhan, implementasi, pemberlakuan yang didukung monitoring dan evaluasi tatalaksana (*business process*) pada pelaksanaannya akan mengerucut pada pelaksanaan pemetaan tatalaksana (*business process*), analisis, perbaikan/ peningkatan Tatalaksana (*business process*), dan perbaikan terus menerus (*continuous improvement*).

Dalam pemetaan dan analisis, dikenal dua tipe utama Tatalaksana (*business process*), yaitu:

1. Proses Inti (*Core Process*); dan
2. Proses Pendukung (*Supporting Process*).

Proses Inti (*Core Process*) adalah proses yang memenuhi ketiga kriteria berikut:

1. Berperan langsung dalam memenuhi kebutuhan pengguna eksternal;
2. Secara langsung berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi (mencapai, visi, misi, strategi organisasi); dan
3. Memberikan respon permintaan dan memenuhi kebutuhan pengguna.

Contoh Proses Inti (*Core Process*) antara lain:

- Proses Pelayanan Pemberian Izin Investasi;
- Proses Pelayanan Registrasi Wajib Pajak Perorangan; dan
- Proses Pelayanan Pemberian Surat Izin Mengemudi (SIM).

Sedangkan **Proses Pendukung (*Supporting Process*)** adalah proses yang memenuhi kriteria berikut:

1. Memenuhi kebutuhan pengguna internal, para pelaku atau fungsi di proses inti; dan



- Lakukan pemodelan tatalaksana (*business process*);
- Dapatkan pengesahan dari pimpinan lembaga untuk diberlakukan (bila diperlukan).

Contoh format yang dapat digunakan dalam menyusun langkah-langkah di atas adalah sebagai berikut:

Tabel 1
Contoh Format Pemetaan dan Analisis Tatalaksana (*Business Process*)

No	Nama Tatalaksana	Tipe Tatalaksana	Pengguna/ Pemakai	Kegiatan Utama	Masukan Utama	Keluaran Utama	Pemilik Tatalaksana
1	Pemberian layanan penerbitan izin X	Proses Inti	Masyarakat	Menerima permohonan izin X dari masyarakat	S u r a t Permohonan Dokumen Pendukung	Izin X	Unit Kerja A Unit Kerja B
				Melakukan kajian A – Z atas permohonan			
				Memberikan atau Tidak memberikan Izin			
				Mengeluarkan Izin X			
2	Dan seterusnya						

Pemodelan tatalaksana (*business process*) yang digunakan dapat mengacu pada sistem yang sudah baku dan populer, yaitu Notasi Manajemen Tatalaksana (*business process*). Pada dasarnya pemodelan ini adalah pembuatan gambar diagram alir (*flowchart*) dari setiap proses business yang teridentifikasi yang dihasilkan dari proses pemetaan (secara lengkap dan detail dapat dilihat pada Bab V).

4.2 Perbaikan Tatalaksana (*Business Process*)

Perbaikan Tatalaksana (*business process*) didasarkan pada evaluasi atas Tatalaksana (*business process*) yang telah diimplementasikan, yang diperoleh dari masukan internal maupun laporan dari masyarakat dan/atau pemangku kepentingan eksternal lainnya.



Menteri Negara
Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi

Tujuan perbaikan Tatalaksana (*business process*) adalah membuat proses lebih efektif, efisien dan adaptif. Sedangkan target perbaikan Tatalaksana (*business process*) adalah sebagai berikut, antara lain:

- Penurunan biaya;
- Peningkatan kualitas output;
- Peningkatan kualitas layanan; dan
- Peningkatan kecepatan *delivery*.

Langkah – langkah dalam melakukan perbaikan Tatalaksana (*business process*) adalah sebagai berikut:

- Pahami harapan pengguna utama atas perbaikan dari Tatalaksana (*business process*) dimaksud;
- Pahami kebijakan atau peraturan yang mengatur Tatalaksana (*business process*) dimaksud;
- Identifikasi perbaikan Tatalaksana (*business process*) yang diusulkan, yang biasanya melalui:
 - Penyederhanaan proses (*streamlining / simplification - S*);
 - Penghilangan proses yang tidak perlu (*elimination - E*);
 - Pembuatan proses yang sama sekali baru (*reengineering - R*); atau
 - Pengotomatisasian proses (*automation - A*).
- Perbaiki model Tatalaksana (*business process*) sesuai dengan perbaikan yang telah dilakukan;
- Dapatkan pengesahan dari pimpinan lembaga untuk diberlakukan (bila diperlukan).

Contoh format yang dapat digunakan dalam menyusun langkah – langkah di atas adalah sebagai berikut:

Tabel 2

Contoh Format Perbaikan Tatalaksana (*Business Process*)

No	Nama Tatalaksana	Harapan Pengguna Utama	Dapat Diperbaiki	Perbaikan Yang Diusulkan	Bagaimana Perbaikan Dilakukan (S, E, R, A)
1	Penyelesaian Permohonan Izin X	Penurunan lamanya waktu permohonan perizinan	Ya	Penurunan lamanya waktu proses permohonan dari rata - rata x minggu menjadi kira - kira y minggu	Streamlining (S): Menghilangkan Aktivitas Dyang tidak memberikan nilai tambah
2	Dan seterusnya				

4.3 Penentuan Standar Tatalaksana (*Business Process*)

Penentuan standar tatalaksana adalah untuk memberikan suatu kepastian bagi para pengguna tatalaksana (*business process*) yang merupakan bagian dari proses analisis tatalaksana (*business process*) dan merupakan hal yang penting bagi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah, terutama dalam melayani para pemangku kepentingan eksternal (publik/masyarakat dan Kementerian/Lembaga yang lain).

Penentuan standar tatalaksana dapat dilakukan melalui mekanisme sebagai berikut (termasuk kombinasinya), antara lain:

- *Focused Group Discussion* (FGD), dengan melibatkan sekurang-kurangnya penanggungjawab operasionalisasi proses yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya;
- Masukan dari pengguna langsung tatalaksana (*business process*) dan/ atau survei kepuasan pengguna atas pemberian layanan tatalaksana (*business process*); dan
- *Benchmark* dengan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah yang telah menetapkan standar untuk tatalaksana yang sama atau sejenis

Dalam implementasinya, penetapan atas standar suatu tatalaksana (*business process*) yang telah disetujui pada akhirnya merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari *Standar Operating Procedures* atas tatalaksana (*business process*) tersebut dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.



Menteri Negara
Pendidikan dan Kebudayaan
dan Reformasi Birokrasi



BAB V

KAIDAH PENGAMBARAN TATALAKSANA (*BUSINESS PROCESS*)

Kaidah penggambaran tatalaksana ditentukan oleh notasi dan pola hubungan notasi. Notasi ini merupakan penanda bagi komponen-komponen suatu proses. Notasi yang digunakan dalam penggambaran Tatalaksana sesuai dengan kaidah *Business Process Management Notation* (BPMN) adalah;

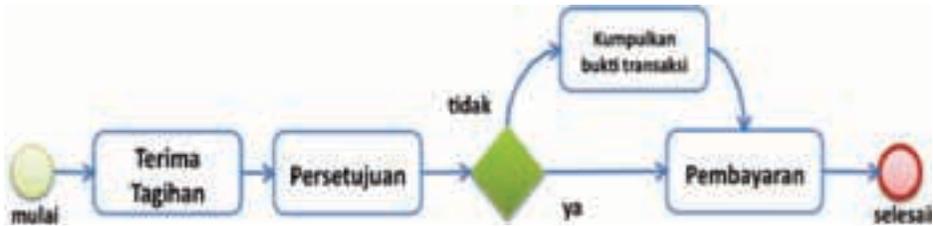
1. Notasi Inti;
2. Aneka Notasi Event;
3. Aneka Notasi Aktivitas;
4. Aneka Notasi Penghubung;
5. Aneka Notasi Keputusan;
6. Pool.

5.1 Notasi Inti

Notasi inti merupakan notasi yang dapat menggambarkan suatu proses secara sederhana yang terdiri dari:

- a. **Event:** penanda suatu kejadian.
- b. **Aktivitas:** penanda suatu kegiatan yang dilakukan dalam suatu proses.
- c. **Gateway:** penanda pengambilan keputusan atau kontrol alur kegiatan.
- d. **Penghubung:** penanda yang menunjukkan hubungan antarelemen proses.
- e. **Pool:** suatu bidang gambar berupa kotak persegi panjang yang menjadi area penulisan diagram tatalaksana.

Berikut adalah contoh suatu diagram alur dari suatu proses sederhana dengan menggunakan notasi inti tersebut.



Gambar 2
Proses Sederhana Dengan Menggunakan Notasi Inti

5.2 Notasi Event

Bentuk notasi event ada beberapa ragam. Event merupakan penanda suatu kejadian. Berdasarkan kapan terjadinya event terbagi atas tiga jenis yaitu dimulainya (*start*), antar (*intermediate*) atau berakhirnya (*end*) suatu proses.

Sedangkan menurut tipenya, event sangat beragam. Event dapat berupa keluarnya suatu surat (*message*), Event juga dapat berupa durasi, ada suatu pengecualian (*exception*), atau bahkan kejadian pembatalan (*cancel*) atau dihapuskan (*terminate*).

Dengan notasi event kita dapat mengenali kejadian-kejadian yang mendahului atau menyertai suatu proses. Sebagai contoh pada start terdapat notasi message yang artinya proses dimulai bila sudah dikeluarkan pesan/surat tertentu. Demikian juga event akhir tipe message berarti akhir dari tatalaksana (*business process*) bila telah dikeluarkannya suatu pesan/surat tertentu.

	Start (Mulai)	Intermediate (antara)	End (Selesai)
NOTASI EVENT (Kejadian)	○	◌	◉
Tipe-Tipe Event (Kejadian)			
Message (pesan)	✉	✉	✉
	Dimulai setelah ada surat (misal: Surat perintah,	Terjadi berdasarkan surat	Dinyatakan selesai berdasarkan surat



	surat keputusan)		
Timer (waktu)			
	Dimulai pada pukul	Berlangsung selama	
Cancel (Batal)			
		Terjadi pembatalan	Selesai karena dibatalkan
Compensation (imbalan)			
Rule (aturan)			
	Dimulai sesuai aturan yang berlaku	Terjadi berdasarkan aturan yang berlaku	
Link (Terkait dengan)			
	Dimulai dan terkait dengan	Terjadi dan terkait dengan	Selesai terkait dengan
Terminate (Berhenti)			
			Selesai karena dihentikan
Multiple (Jamak)			
	Beberapa kejadian mulai serentak	Terjadi serentak	Beberapa kejadian Selesai Serentak

5.3 Notasi Kegiatan

Kegiatan dalam suatu proses dapat merupakan suatu kegiatan tunggal (*atomic*) dapat pula merupakan suatu kumpulan kegiatan atau disebut sebagai sub-proses (*non atomic*). Untuk menggambarkan bentuk tersebut, berikut adalah aneka notasi untuk kegiatan.

Pada notasi kegiatan non atomic, terdapat tanda (+). Dalam penggambaran manual maka perlu dibuat diagram proses untuk kegiatan tersebut.

Task 		Multiple Instance 
kegiatan (serangkaian kegiatan)	kegiatan yang berulang-ulang	kegiatan beragam yang berlangsung serentak
Sub-Process (Collapsed) 	Loop 	
kegiatan yang terdiri dari proses-proses atau disebut sub-proses (tampilan ringkas yang ditunjukkan dengan simbol +)	Sekumpulan kegiatan yang berulang-ulang (tampilan ringkas yang ditunjukkan dengan simbol +)	Sekumpulan kegiatan yang berulang-ulang (tampilan ringkas yang ditunjukkan dengan simbol +)
Compensation 	Compensation 	
kegiatan yang memberikan	(tampilan ringkas yang ditunjukkan dengan simbol +)	

5.4 Notasi Penghubung

Notasi penghubung terdiri dari tiga jenis yaitu:

1. **Sequence Flow**, yang menunjukkan kegiatan yang dituju semata-mata merupakan kelanjutan kegiatan sebelumnya.
2. **Message Flow**, yang menunjukkan adanya aliran pesan dimana proses yang dituju bukan kelanjutan proses sebelumnya
3. **Association**, yang menunjukkan bentuk hubungan antara dua proses atau kegiatan.

5.5 Notasi Gateway

Gateway merupakan notasi yang menunjukkan diperlukannya pengendalian kelanjutan alur suatu proses. *Gateway* berperan mengatur apakah suatu proses dapat diteruskan atau tidak atau sebaliknya apakah suatu proses lanjutan baru dapat dilaksanakan bila kegiatan yang berbeda selesai bersamaan. Bila kedua kondisi tersebut ada, maka gateway diperlukan. Ada tiga jenis *Gateway*:

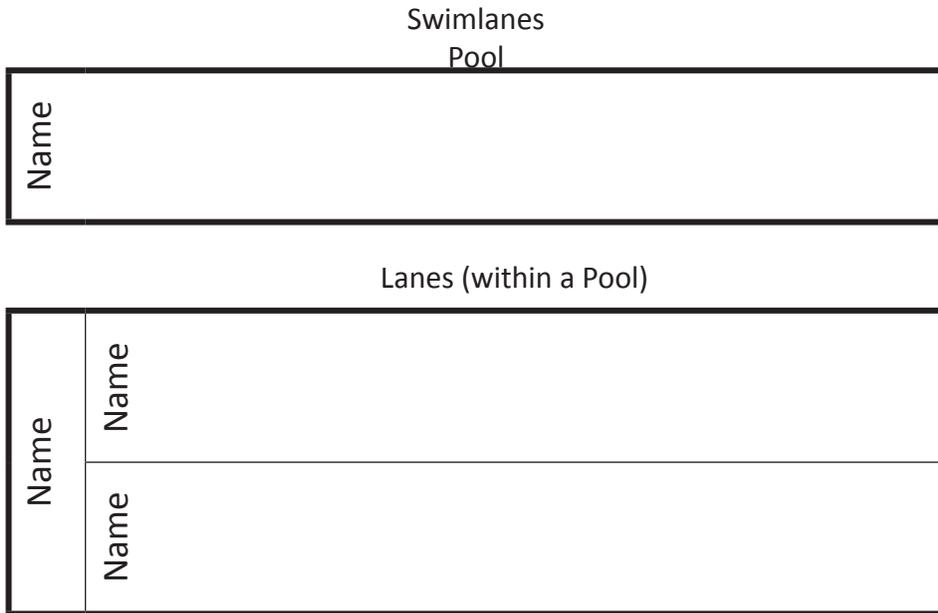
1. *Exclusive Decision* adalah pengambilan keputusan karena tergantung dari kondisi atau masukan sebelumnya saja;
2. *Event* adalah pengambilan keputusan tergantung dari adanya event (misalnya harus ada surat keputusan);
3. *Parallel* adalah pengambilan keputusan hanya dilakukan bila seluruh kegiatan sebelumnya sudah diterima lengkap.

		
Keputusan diambil berdasarkan data	Keputusan diambil oleh	Keputusan diambil berdasarkan kejadian
		
Keputusan yang bersifat inklusif	Keputusan yang bersifat kompleks	Penanda bahwa aktivitas harus berlangsung secara paralel

5.6 Notasi Pool

Bagian inti merupakan kerangka yang menunjukkan suatu proses atau kegiatan dikerjakan oleh siapa. Satu *pool* untuk merepresentasikan satu untikerja, fungsi atau jabatan tertentu. *Pool* memiliki dua bentuk yaitu *Swimlane* dan *Lane*. Pada *swimlane* suatu proses dikerjakan oleh suatu unit kerja, fungsi atau jabatan tertentu. Pada *Lane* (gabungan

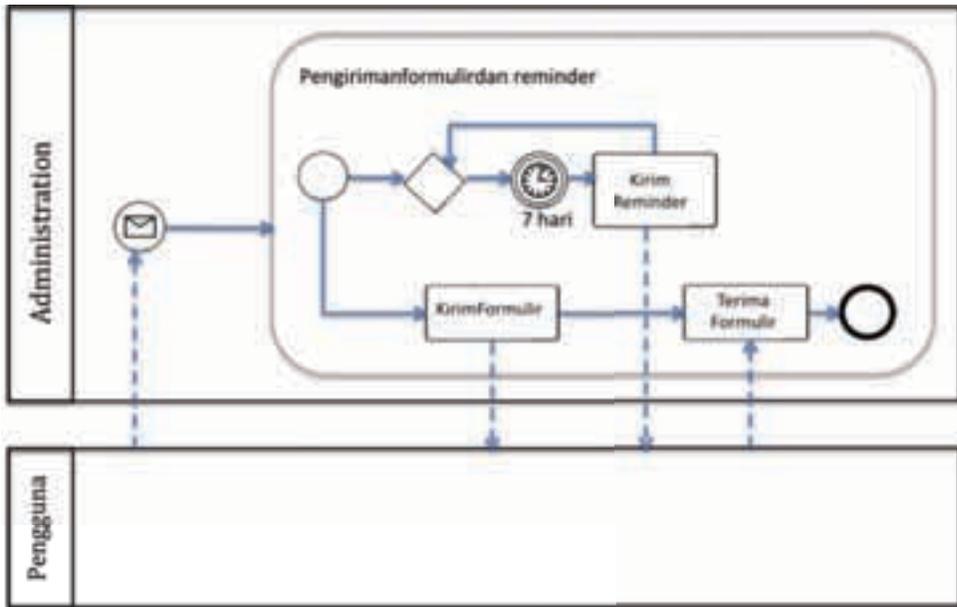
beberapa *pool*) menunjukkan adanya beberapa proses pada suatu unit kerja yang masing-masing dikerjakan oleh satu jabatan unit kerja tersebut. Bentuknya adalah sebagai berikut:



Gambar 3

Notasi Pool

Contoh bentuk penggambaran Tatalaksana dengan menggunakan notasi Manajemen Tatalaksana:



Gambar 4
Flowchart Layanan Fungsi Administrasi

Pada Gambar 4 di atas dapat dipahami bahwa tatalaksana tersebut adalah Proses Pengiriman Formulir dan *Reminder*.

Ada dua pihak yang terlibat yaitu Fungsi Administrasi dan Pengguna.

Urutan Proses Pengiriman Formulir *Reminder* adalah:

1. Proses dipicu dengan adanya surat permohonan yang masuk dari Pengguna;
2. Proses dimulai dengan mengirimkan formulir kepada pengguna;
3. Bila dalam waktu 7 hari belum ada pengembalian formulir, bagian Administrasi mengirimkan *Reminder*;
4. Formulir yang terisi lengkap dikembalikan Pengguna ke bagian Administrasi
5. Proses selesai.

5.7 Format Tatalaksana (Business Process)

Tujuan dibuatnya format tatalaksana adalah untuk mendokumentasikan proses pemetaan dan pembuatan business process sehingga dapat digunakan untuk, antara lain pembuatan Standard Operating Procedures (SOP) secara efektif dan dapat disahkan oleh pimpinan kementerian/lembaga dan pemerintah daerah.



Format tatalaksana (*business process*) setiap organisasi sekurang-kurangnya terdiri dari atas dua (2) jenis, yaitu:

1. Format Tatalaksana Organisasi (disebut Level 0 atau L0)
Merupakan gambaran kegiatan dan pola hubungan antara kegiatan tersebut pada tingkat organisasi. Format tersebut mencakup elemen-elemen sebagai berikut:
 - a. Nama Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah;
 - b. Visi, Misi, Tugas dan Fungsi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah;
 - c. Kategori Proses;
 - Nama Proses Inti (*core processes*);
 - Nama Proses Pendukung (*supporting process*);
 - d. Kelompok Proses (identifikasi tatalaksana untuk mendapatkan gambaran proses setiap fungsi di dalam organisasi) dan Penanggung Jawabnya; dan
 - e. Diagram alur (*flowchart*) *business process* organisasi yang menunjukkan masing-masing proses dan hubungan antara Proses Inti dan Proses Pendukung.

Contoh alat bantu yang dapat digunakan untuk mengembangkan Format Tatalaksana Organisasi (L0) dapat dilihat pada Tabel 3 di bawah ini:

Tabel 3
Format Tatalaksana Organisasi (Level 0)

Nama Organisasi:	
Visi:	
Misi:	
Tugas & Fungsi:	
Proses Inti Level 0	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nama Kelompok Proses Inti I 2. Nama Kelompok Proses Inti II 3. dan seterusnya 	
Proses Pendukung Level 0	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nama Kelompok Proses Pendukung I 2. Nama Kelompok Proses Pendukung II 3. dan seterusnya 	



Uraian Proses Inti Level 0	
Kelompok Proses Inti I	
Deskripsi	
Penanggung Jawab/ Jabatan	
Diagram Alur	

Kelompok Proses Inti II ... dst	
Deskripsi	
Penanggung Jawab/ Jabatan	
Diagram Alur	

Proses Pendukung Level 0	
Kelompok Proses Pendukung I	
Deskripsi	
Penanggung Jawab Proses/ Jabatan	
Diagram Alur	



Kelompok Proses Pendukung II ... dst	
Deskripsi	
Penanggung Jawab Proses/ Jabatan	
Diagram Alur	

2. Format Tatalaksana Fungsi (disebut dengan Level 1 dan Level 2 atau L1 dan L2)

Merupakan gambaran kegiatan dan pola hubungan antara kegiatan tersebut pada tingkat Direktorat/Inspektorat (*Process Group*), Bagian atau Subagian (*Process*) dan Seksi/SubSeksi (*Activities*). Format tersebut mencakup elemen-elemen sebagai berikut:

- Nama Unit Organisasi di dalam Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah beserta Fungsinya;
- Nama Kelompok Proses (sebagai Proses Induk), Nama Proses dan Nama Aktivitas beserta Penanggung jawabnya;
- Deskripsi Proses untuk masing – masing Proses dan Aktivitas; dan
- Diagram alur (*flowchart*) tatalaksana fungsi yang menggambarkan masing-masing proses dan aktivitas.

Contoh alat bantu yang dapat digunakan untuk mengembangkan Format Tatalaksana Fungsi (L1 dan L2) dapat dilihat pada Tabel 4 di bawah ini:

Tabel 4
Format Tatalaksana Fungsi (Level 1 dan Level 2)

Nama Unit Organisasi:	
Tugas & Fungsi:	
Uraian Proses Inti Level 1	
Kelompok Proses Inti I	
Proses 1, Proses 2, dst ...	
Deskripsi	



Penanggung Jawab Proses / Jabatan	
Diagram Alur	

Kelompok Proses Inti II	
Proses 1, Proses 2 ... dst	
Deskripsi	
Penanggung Jawab Proses / Jabatan	
Diagram Alur	
Proses Pendukung Level 1	
Kelompok Proses Pendukung I	
Proses 1, Proses 2, dst ...	
Deskripsi	
Penanggung Jawab Proses / Jabatan	
Diagram Alur	

Kelompok Proses Pendukung II	
Proses 1, Proses 2 ... dst	
Deskripsi	
Penanggung Jawab Proses / Jabatan	
Diagram Alur	

Sebagai catatan, format level 2 mengikuti format level 1, namun dilakukan penyesuaian terhadap antara lain Nama Unit Organisasi, Penanggung Jawab, Fungsi, Deskripsi Proses/Aktivitas dan Diagram Alur. Semakin tinggi level tatalaksana (*business process*), dari L0 sampai L2, semakin terkait dengan proses-proses pelaksanaan tugas-tugas teknis, demikian pula dengan diagram alurnya. Tatalaksana yang bersifat teknis menggambarkan penanggungjawab pada level



Menteri Negara
Pendidikan dan Kebudayaan
dan Reformasi Birokrasi

pelaksana teknis (L1 dan L2). Tatalaksana yang bersifat strategis menggambarkan penanggung jawab pada tingkat pimpinan (L0).

5.8 Persiapan Pembuatan Standard Operating Procedures (SOP)

Seperti yang telah disampaikan pada bagian Latar Belakang di dalam dokumen ini, penataan atau perbaikan tatalaksana (business process) salah satunya akan bermuara pada pembuatan atau perbaikan *Standard Operating Procedures (SOP)*.

Sebelum dilakukan pembuatan SOP (atas hasil pemetaan, analisis dan perbaikan tatalaksana), beberapa langkah di bawah ini perlu untuk dilakukan:

1. Reviu kembali tatalaksana (business process) organisasi secara keseluruhan dan tatalaksana (business process) untuk setiap fungsi organisasi yang terkait; dan
2. Identifikasi kegiatan-kegiatan yang ada pada setiap proses sekali lagi. Langkah ini dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan dengan pendekatan 4W 2H yaitu: *What, Who, When, Where* dan *How serta How Much* (dalam kasus tertentu).



Menteri Negara
Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi

BAB VI PENUTUP

Penataan tatalaksana (*business process*) dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien dan terukur pada masing – masing Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Penataan Tatalaksana menjadi salah satu faktor suksesnya pelaksanaan reformasi birokrasi di Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Oleh karena itu, pedoman ini diharapkan dapat memandu Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dalam membangun dan melakukan penataan tatalaksana (*business process*) di lingkungan masing-masing.



Menteri Negara
Pendidikan dan Kebudayaan
dan Reformasi Birokrasi