



BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN

---

KEPUTUSAN  
KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN  
NOMOR : KEP-1391/K/SU/2008  
TENTANG  
PANDUAN UMUM PENYUSUNAN PEDOMAN  
DI LINGKUNGAN BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN

KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN,

- Menimbang :
- a. bahwa untuk memberikan pemahaman dan keseragaman dalam penyusunan pedoman, baik bentuk/format maupun isi dari suatu pedoman, perlu adanya panduan yang memadai bagi setiap unit kerja dalam menyusun pedoman;
  - b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Keputusan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan tentang Panduan Umum Penyusunan Pedoman di Lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.
- Mengingat :
1. Keputusan Presiden RI Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non-Departemen, sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2004;
  2. Keputusan Presiden Nomor 110 Tahun 2001 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Lembaga Pemerintah Non-Departemen, sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Keputusan Presiden Nomor 52 Tahun 2005;
  3. Keputusan Presiden Nomor 106/M Tahun 2006;
  4. Keputusan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor: KEP-06.00.00-080/K/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan;
  5. Keputusan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor: KEP-06.00.00-286/K/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perwakilan Badan Pengawasan

Keuangan dan Pembangunan, sebagaimana telah diubah dengan Perubahan Kedua Keputusan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor: KEP--713/K/SU/2002.

**MEMUTUSKAN:**

Menetapkan :

- PERTAMA** : Panduan Umum Penyusunan Pedoman sebagaimana tercantum dalam Lampiran Keputusan ini, merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan dari Keputusan ini
- KEDUA** : Panduan Umum Penyusunan Pedoman merupakan panduan yang wajib dipakai oleh setiap unit kerja di lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dalam menyusun pedoman atas pelaksanaan kegiatan yang dilaksanakan masing-masing unit kerja, sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.
- KETIGA** : Panduan Umum Penyusunan Pedoman ini berlaku untuk seluruh unit kerja di lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, baik di tingkat pusat maupun di seluruh perwakilan.
- KEEMPAT** : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 28 November 2008  
**KEPALA BADAN PENGAWASAN  
KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN,**

**DIDI WIDAYADI**

Lampiran Keputusan Kepala BPKP  
Nomor : KEP-1391/K/SU/2008  
Tanggal : 28 November 2008

## DAFTAR ISI

	Halaman
KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN NOMOR:KEP-1391/K/SU/2008	1
LAMPIRAN KEPUTUSAN KEPALA BPKP	3
DAFTAR ISI	3
BAB I PENDAHULUAN	4
A. Latar Belakang	4
B. Maksud dan Tujuan	5
C. Ruang Lingkup	5
D. Sistematika Pedoman	5
BAB II JENIS PEDOMAN DAN TANGGUNG JAWAB PENYUSUNAN PEDOMAN	7
A. Jenis dan Sifat Pedoman yang akan Disusun	7
B. Penanggung Jawab Penyusunan Pedoman	13
BAB II PRINSIP DAN PROSEDUR PENYUSUNAN PEDOMAN	16
A. Tahap Perencanaan	16
B. Tahap Analisis	17
C. Tahap Riset	19
D. Tahap Prewriting	20
BAB IV FORMAT PEDOMAN	22
A. Format Pedoman	22
B. Format Pedoman yang Bersifat Kebijakan	28
C. Format Pedoman yang Bersifat Prosedur	30

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sejak terbentuk pada tahun 1983, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) telah menghasilkan banyak ketentuan, baik berbentuk surat keputusan, surat edaran, ataupun bentuk ketentuan lain, yang umumnya merupakan suatu pedoman atau petunjuk yang harus dipahami, diikuti, dan dijalankan oleh seluruh pegawai BPKP. Pedoman atau petunjuk pelaksanaan tersebut berkaitan dengan kegiatan pengawasan maupun pada setiap kegiatan penunjang pengawasan, seperti perencanaan, kepegawaian, keuangan, umum, dan hukum. Pedoman-pedoman yang telah dihasilkan mempunyai berbagai bentuk, yaitu arahan, kebijakan, dan petunjuk pelaksanaan, yang menggambarkan setiap langkah secara rinci yang harus dilakukan tahap demi tahap.

Pedoman merupakan bagian dari sistem pengelolaan organisasi atau dikenal sebagai manual organisasi. Manual ini berisi sistem, subsistem, prosedur, dan langkah-langkah kerja untuk melaksanakan suatu kegiatan utama maupun penunjang dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Manual tersebut merupakan rangkaian dari banyak pedoman yang harus ada dalam organisasi, mulai dari pedoman yang bersifat pelaksanaan, seperti pedoman audit, pedoman evaluasi, ataupun yang berbentuk arahan/kebijakan, seperti budaya kerja, kebijakan pembinaan kepegawaian, kebijakan penghematan keuangan, dan lain-lain. Keseluruhan pedoman tersebut harus terangkai sedemikian rupa dan lengkap, sehingga seluruh anggota organisasi dapat dengan mudah mengikuti dalam pelaksanaan tugas dan fungsi, guna mencapai tujuan organisasi.

Pedoman harus dikaitkan dengan kedudukan setiap tingkatan manajemen dalam organisasi. Pedoman yang bersifat memberikan arahan atau kebijakan umumnya dikeluarkan oleh tingkatan manajemen tinggi/atas (*top level management*), sedangkan pedoman yang bersifat memberikan petunjuk pelaksanaan dikeluarkan oleh tingkatan manajemen menengah (*middle management*). Selanjutnya, pedoman yang bersifat pelaksanaan tersebut jika belum terinci akan dibuatkan petunjuk teknis (juknis) oleh manajemen pada lapisan bawah (*lower management*). Jika petunjuk teknis atau petunjuk pelaksanaan belum dapat dilaksanakan secara langsung, perlu dibuatkan pedoman yang sangat rinci atau pedoman kerja untuk masing-

masing fungsi yang ada dalam unit kerja yang paling kecil, atau sampai pada uraian jabatan setiap orang yang ada dalam unit kerja tersebut.

Pedoman-pedoman yang dihasilkan BPKP sampai dengan sekarang ini sangat beragam, berbagai bentuk, format. Terkadang, satu pedoman mempunyai format yang berbeda satu dengan lainnya walaupun keduanya merupakan pedoman yang memberikan arah kebijakan. Untuk memastikan keseragaman bentuk dan format diperlukan panduan umum penyusunan pedoman yang dapat memberikan arah dalam penyusunan pedoman.

## **B. Maksud dan Tujuan**

Panduan umum penyusunan pedoman ini dimaksudkan untuk menyamakan pandangan dan persepsi seluruh level manajemen yang bertanggung jawab menyusun suatu pedoman agar konsistensi penyusunan dapat terjaga, baik untuk pedoman yang bersifat kebijakan, arahan, pedoman yang bersifat petunjuk pelaksanaan, maupun pedoman yang bersifat petunjuk teknis.

Panduan umum penyusunan pedoman mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Memberikan pemahaman kepada seluruh level manajemen mengenai perbedaan jenis, sifat pedoman, serta cara penyusunannya.
2. Memberikan panduan tentang bentuk/format dan isi pedoman.

## **C. Ruang Lingkup**

Panduan umum penyusunan pedoman ini mengatur pedoman yang disusun di lingkungan BPKP, baik pedoman untuk kegiatan pengawasan maupun untuk kegiatan penunjang pengawasan.

## **D. Sistematika**

### **Bab I      PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang, maksud dan tujuan, ruang lingkup, serta sistematika pedoman.

### **Bab II     JENIS, SIFAT DAN TANGGUNG JAWAB PENYUSUNAN PEDOMAN**

Bab ini menguraikan jenis dan sifat pedoman yang akan disusun, persyaratan-persyaratan, serta pihak yang terlibat dan bertanggung jawab dalam penyusunan pedoman.

### **Bab III    PROSEDUR PENYUSUNAN PEDOMAN**

Bab ini memuat uraian sistematis mengenai prinsip-prinsip yang harus dipatuhi dalam penyusunan pedoman dan langkah-langkah atau prosedur penyusunan pedoman.

#### Bab IV    FORMAT PEDOMAN

Bab ini memuat uraian mengenai bentuk atau format pedoman sesuai dengan jenis dan sifatnya.

## **BAB II**

### **JENIS PEDOMAN DAN TANGGUNG JAWAB PENYUSUNAN PEDOMAN**

#### **A. Jenis dan Sifat Pedoman yang akan Disusun**

Pedoman pada dasarnya merupakan cara untuk berkomunikasi. Pedoman harus dapat memberikan keyakinan kepada seluruh anggota organisasi mengenai informasi yang diperlukan untuk melakukan apa yang seharusnya dilakukan. Dengan tersedianya informasi yang diperlukan, maka para anggota organisasi akan melakukan tugas dan fungsinya dengan tepat dan benar, sebagai kontribusi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan sifatnya, pedoman terdiri atas pedoman yang bersifat kebijakan (*policy*) dan pedoman yang berupa petunjuk pelaksanaan atau prosedur (*procedure*).

Kebijakan dan prosedur merupakan suatu perangkat aturan kerja atau langkah kerja untuk melakukan suatu kegiatan bagi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa kebijakan dan prosedur, kegiatan-kegiatan organisasi menjadi tidak terarah dan dapat mengakibatkan tujuan organisasi menjadi tidak tercapai secara efektif, terjadinya ketidakefisienan, serta ketidakekonomisan.

Kebijakan adalah petunjuk yang mengatur mengenai kegiatan dari suatu organisasi. Kebijakan juga merupakan sarana untuk mengendalikan tindakan orang dan kegiatan dalam sistem organisasi. Dengan kata lain, kebijakan adalah semacam pernyataan posisi yang menerangkan komitmen organisasi terhadap suatu masalah dan mengapa terdapat suatu aturan mengenai masalah tersebut. Kebijakan akan memberitahukan arah tujuan kegiatan organisasi dan kriteria atau standar keberhasilan suatu kegiatan. Kebijakan juga akan mengatur dan memberitahukan siapa, apa, dan mengapa suatu kegiatan dalam organisasi harus dilakukan.

Prosedur adalah cara normal untuk menangani sesuatu, tata cara melaksanakan sesuatu, bagaimana melaksanakan sesuatu, atau seperangkat langkah-langkah yang harus diikuti untuk mencapai hasil yang diinginkan. Prosedur merupakan suatu proses bagaimana melakukan suatu kegiatan dalam organisasi yang dapat menjamin tercapainya hasil kegiatan sesuai dengan yang diinginkan secara efektif, efisien, dan ekonomis.

Jika kebijakan adalah pernyataan posisi bagi organisasi, maka prosedur adalah cara mencapainya. Hubungan antara kebijakan dan prosedur adalah

saling melengkapi. Prosedur melengkapi kebijakan dengan informasi khusus dan lengkap yang dibutuhkan para pemakai bagaimana mencapai hasil kegiatan yang diinginkan sesuai kriteria yang telah ditetapkan dalam kebijakan. Prosedur berorientasi pada aksi/tindakan yang menggambarkan langkah-langkah yang diharapkan akan dilakukan orang lain dan tahap-tahapan dalam pelaksanaan langkah-langkah tersebut.

Perbandingan kebijakan dan prosedur adalah sebagai berikut :

	Kebijakan	Prosedur
Definisi :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Petunjuk umum untuk mengatur kegiatan dan perilaku organisasi</li> <li>- Filosofi, standar, atau kriteria yang membantu para pemakai dalam membuat pertimbangan yang baik dan berhati-hati dalam mengelola kegiatan sehari-hari.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cara normal untuk menangani sesuatu</li> <li>- Cara tertentu mengerjakan sesuatu</li> <li>- Seperangkat langkah-langkah yang harus diikuti untuk mencapai hasil yang diinginkan.</li> </ul>
Fungsi :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberitahu siapa, apa, dan mengapa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberitahu bagaimana</li> </ul>
Sinonim :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aturan</li> <li>- Standar</li> <li>- Prinsip</li> <li>- Filosofi</li> <li>- Petunjuk</li> <li>- Tujuan</li> <li>- Misi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instruksi</li> <li>- Protokol</li> <li>- Langkah-langkah</li> <li>- Proses</li> </ul>
Maksud :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengatur, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan atau tindakan</li> <li>- Menetapkan kriteria yang membolehkan pemakai untuk mengatur tindakan mereka sendiri dengan sikap yang benar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberitahu para pemakai bagaimana melaksanakan persyaratan</li> <li>- Memberitahu para pemakai bagaimana mencapai hasil yang diinginkan</li> </ul>
Sifat dan Ruang Lingkup :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berkisar dari filosofi yang luas ke aturan khusus.</li> <li>- Sering tidak jelas dan abstrak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nyata, jelas, pasti, khusus, dan faktual.</li> <li>- Singkat dan langsung ke tujuan</li> </ul>
Jenis penulisan yang diminta :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biasanya diekspresikan dalam kalimat standar dan dalam format paragraf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diekspresikan dengan menggunakan format khusus, seperti : skenario, bagan alur, dan daftar</li> </ul>
Apa yang harus dimasukkan:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apa aturannya</li> <li>- Mengapa aturan harus ada</li> <li>- Kapan diaplikasikan</li> <li>- Untuk siapa diberlakukan</li> <li>- Penegakan peraturan</li> <li>- Konsekuensi/sanksi</li> <li>- Kontak darurat dan referensi</li> <li>- Bagaimana memperoleh bantuan atau interpretasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tindakan</li> <li>- Kondisi bagi tindakan</li> <li>- Alternatif</li> <li>- Prosedur darurat</li> <li>- Konsekuensi</li> <li>- Peringatan</li> <li>- Seksi bantuan</li> <li>- Contoh-contoh</li> <li>- Grafik</li> <li>- Formulir</li> <li>- Siapa yang bertanggung-jawab</li> </ul>
Contoh :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Setiap pegawai yang telah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pegawai yang ingin cuti</li> </ul>

Kebijakan	Prosedur
bekerja sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun berhak atas cuti tahunan. – Lamanya cuti tahunan adalah 12 (dua belas) hari kerja dan tidak dapat dipecah-pecah hingga jangka waktu kurang dari 3 (tiga) hari kerja. – Cuti tahunan yang ditangguhkan pelaksanaannya dapat diambil dalam tahun berikutnya selama 24 (dua puluh empat) hari kerja. – Cuti tahunan yang akan dijalankan di tempat yang sulit perhubungannya, jangka waktu cuti tahunan tersebut dapat ditambah untuk paling lama 14 (empat belas) hari.	mengisi formulir permohonan izin cuti dan menyerahkan kepada kasubbag sebagai atasan langsung – Berdasar permohonan tersebut, atasan langsung membuat pertimbangan untuk disetujui atau ditunda. – Kepala bagian mempertimbangkan kembali permohonan tersebut yang telah disetujui atasan langsung untuk disetujui atau ditolak. – Meneruskan permohonan tersebut kepada subbag perencanaan pegawai dan karo kepegawaian dan organisasi.

## 1. PEDOMAN YANG BERSIFAT KEBIJAKAN (*POLICY*)

Pedoman yang bersifat kebijakan adalah pedoman yang memberikan petunjuk bagaimana mengatur tindakan suatu organisasi. Pedoman ini akan mengendalikan aktivitas pegawai dan aktivitas sistem yang ada dalam organisasi. Sebuah pedoman yang bersifat kebijakan merupakan sebuah pernyataan posisi yang menjelaskan sikap organisasi terhadap "**apa**", yaitu suatu permasalahan, dan "**mengapa**" harus ada untuk masalah tersebut. Pedoman tersebut juga menjelaskan kepada para pengguna bagaimana organisasi akan melaksanakan operasi kegiatan.

Setiap organisasi bebas untuk melakukan kegiatannya dengan cara yang dipilih, asal tidak melanggar suatu peraturan tertentu. Walaupun demikian, organisasi harus membuat keputusan yang jelas dan bertanggung jawab tentang prinsip dan standar operasinya sebagai suatu pedoman. Keputusan tersebut menjadi pedoman kebijakan organisasi. Misalnya, keputusan mengenai suatu vlsi organisasi atau perencanaan stratejik suatu organisasi, pedoman mengenai budaya kerja suatu organisasi.

Suatu organisasi dapat membuat kebijakan yang baik atau konservatif sesuai praktik organisasi yang sehat (*best practice*). Suatu organisasi juga dapat menyusun kebijakan yang keras dan tegas, atau dapat juga menciptakan kebijakan yang luwes. Aturan dasar mengenai kebijakan adalah bahwa seluruh pengguna dalam

organisasi harus patuh mengikuti kebijakan yang dibuat.

Pedoman yang bersifat kebijakan dapat dilihat dari beberapa hal yaitu: definisi, fungsi, persamaan kebijakan, tujuan, sifat dan lingkupnya, cara penulisan, apa yang harus dimasukkan, serta isi kebijakan.

**a. Definisi kebijakan**

Kebijakan didefinisikan dalam tiga definisi, yaitu:

1. Kebijakan sebagai petunjuk umum untuk mengatur tindakan dan pelaksanaan tugas suatu organisasi.
2. Kebijakan sebagai filosofi, standar atau kriteria yang dapat membantu pengguna melaksanakan pertimbangan yang baik dan kehati-hatian dalam mengelola persoalan organisasi sehari-hari.
3. Kebijakan sebagai suatu arah tindakan atau metode tertentu yang dipilih dari berbagai alternatif dan memperhatikan kondisi yang ada untuk mengarahkan dan menentukan keputusan sekarang dan di masa depan (*Webster's Ninth New Collegiate Dictionary*).

**b. Fungsi kebijakan**

Kebijakan berfungsi untuk memberitahukan siapa yang harus melakukan atau melaksanakan kebijakan, apa yang harus dilakukan, dan mengapa harus dilakukan.

**c. Persamaan istilah kebijakan**

Kebijakan mempunyai beberapa persamaan istilah antara lain peraturan, standar, prinsip, filosofi, petunjuk, tujuan, dan misi.

**d. Tujuan kebijakan**

Kebijakan mempunyai beberapa tujuan, yaitu:

1. Mengatur, mengarahkan, dan mengendalikan tindakan-tindakan atau pelaksanaan fungsi.
2. Menetapkan kriteria yang membolehkan pengguna untuk mengatur tindakannya secara benar.

**e. Sifat dan lingkup kebijakan**

Sifat dan lingkup kebijakan sangat luas, mulai dari filosofi yang umum sampai kepada aturan yang spesifik.

**f. Cara penulisan suatu kebijakan**

Penulisan kebijakan umumnya menggunakan kalimat-kalimat yang standar dan format paragraf.

**g. Isi dari suatu kebijakan**

Isi kebijakan umumnya adalah:

1. Apa aturannya.
2. Mengapa hal itu harus ada
3. Kapan akan diaplikasikan
4. Kepada siapa kebijakan tersebut terkena atau diaplikasikan
5. Bagaimana kebijakan tersebut akan diterapkan
6. Apa akibat dari kebijakan ini
7. Bagaimana untuk mendapat bantuan atau intepretasi kebijakan tersebut.

**2. TATA LAKSANA (*PROCEDURE*)**

Tata laksana adalah metode yang umum digunakan untuk menangani sesuatu. Tata laksana adalah suatu protokol untuk mengimplementasikan "**bagaimana melakukannya**". Tata laksana merupakan pelengkap dari suatu kebijakan dengan informasi yang spesifik dan lengkap yang diperlukan oleh pengguna. Tentu tidak cukup untuk menyatakan "kebijakan kami adalah untuk menyediakan jasa pelayanan terbaik dalam industri ini" dan berhenti disana. Para pelaksana kebijakan perlu tahu bagaimana cara memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Bagaimana cara memberikan pelanggan apa yang mereka inginkan? Apakah harus tidak memberikan apa-apa kepada pelanggan, tetapi mereka merasa baik tentang itu?

Tata laksana berorientasi pada tindakan dan memberikan kerangka dasar langkah-langkah yang akan dilakukan oleh pengguna, serta urutan tindakan untuk melaksanakan langkah-langkah tersebut. Tata laksana juga sering menggambarkan akibat atau kegagalan jika tidak mematuhi tata laksana tersebut seperti kerusakan, kerugian, kecelakaan, atau disiplin. Pernyataan akibat yang jelas akan membantu pengguna untuk mengerti (1) keseriusan dari persoalan yang sedang dihadapi, dan (2) tanggung jawab mereka untuk persoalan tersebut.

Suatu prosedur atau pedoman yang bersifat prosedur/tata laksana dapat dilihat dari beberapa hal, yaitu definisi, fungsinya,

persamaan prosedur, tujuannya, sifat dan lingkupnya, cara penulisan, serta isi suatu prosedur.

**a. Definisi prosedur**

Prosedur didefinisikan dalam tiga definisi, yaitu:

1. Prosedur sebagai metode yang didesain khusus untuk menangani sesuatu.
2. Prosedur sebagai suatu cara tertentu untuk melakukan sesuatu.
3. Prosedur sebagai suatu kumpulan langkah-langkah yang harus diikuti untuk mencapai hasil yang diinginkan.
4. Prosedur sebagai suatu protokol - sekumpulan cara/ langkah.

**b. Fungsi prosedur**

Prosedur berfungsi untuk memberitahukan bagaimana cara melakukan sesuatu, termasuk langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

**c. Persamaan istilah prosedur**

Prosedur mempunyai beberapa persamaan istilah, antara lain instruksi, protokol, langkah, dan proses.

**d. Tujuan dari prosedur**

Prosedur mempunyai beberapa tujuan, yaitu:

1. Memberitahukan pengguna bagaimana mengimplementasikan persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan.
2. Memberitahukan pengguna bagaimana mencapai hasil-hasil yang ditentukan.

**e. Sifat dan lingkup prosedur**

Sifat dan lingkup prosedur adalah nyata, tepat, eksak, spesifik, dan faktual. Ringkas dan langsung terhadap masalah yang dihadapi.

**f. Cara penulisan suatu prosedur**

Penulisan prosedur umumnya menggunakan kalimat-kalimat dalam format yang khusus seperti skenario, bagan-bagan, dan daftar.

**g. Isi dari suatu prosedur**

Isi prosedur umumnya adalah:

1. Tindakan-tindakan yang akan dilakukan.
2. Kondisi untuk melakukan tindakan-tindakan tersebut.

3. Pilihan-pilihan
4. Prosedur-prosedur darurat
5. Konsekuensi
6. Peringatan dan kewaspadaan.
7. Contoh-contoh
8. Grafik-grafik
9. Formulir-formulir
10. Siapa yang bertanggung jawab.

## B. Penanggung Jawab Penyusunan Pedoman

Manajemen dalam organisasi pemerintah sering disebut sebagai pejabat struktural yang terbagi atas tingkatan eselonisasi, yaitu dari eselon I sampai dengan eselon IV. Tingkatan manajemen di lingkungan BPKP diatur dalam Keputusan Kepala BPKP Nomor KEP-06.00.00-0801/K1/2001 tanggal 20 Februari 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dan Nomor KEP-06.00.00-286/K/2001 tanggal 30 Mei 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, sebagaimana telah diubah dengan Perubahan Kedua Keputusan Kepala BPKP Nomor KEP-713/K/2002. Terkait dengan tanggung jawab penyusunan pedoman, maka tingkatan manajemen di lingkungan BPKP dapat dibagi sebagai berikut:

Kantor Pusat BPKP

Tingkatan Manajemen	Jabatan
Tertinggi (eselon I) berperan sebagai Pembuat kebijakan	Kepala BPKP, Sekretaris Utama, dan para Deputi Kepala BPKP
Menengah (eselon II) berperan sebagai penyusun prosedur	Para Direktur, para Kepala Biro, dan para Kepala Pusat
Bawah (eselon III dan IV) berperan sebagai penyusun usulan prosedur	Para Kepala Subdirektorat, Kepala Bagian/Bidang dan Kepala Sub Bagian/Bidang

Struktur Manajemen Tingkat Pusat-Pusat, Perwakilan, dan Inspektorat

Tingkatan Manajemen	Jabatan		
	Pusat-Pusat	Perwakilan	Inspektorat
Tertinggi (eselon II) berperan sebagai pembuat kebijakan	Kepala Pusat	Kepala Perwakilan	Inspektur
Menengah (eselon III) berperan sebagai penyusun prosedur	Para Kepala Bagian dan Kepala Bidang	Para Kepala Bagian dan Kepala Bidang	Pengendali Mutu dan Pengendali Teknis
Bawah (eselon IV) berperan sebagai penyusun usulan prosedur	Para Kepala Subbagian, Kepala Subbidang	Para Kepala Subbagian, JFA (Dalnis)	Kepala Sub bagian, JFA (Dalnis)

Jika dilihat dari tabel di atas, tingkatan manajemen tertinggi di BPKP adalah Kepala BPKP, Sekretaris Utama, dan para Deputi Kepala BPKP. Kepala BPKP merupakan manajer tertinggi yang ada di BPKP. Sebagai manajemen tertinggi, Kepala BPKP dapat membuat pedoman yang berisi kebijakan yang akan mempengaruhi seluruh internal maupun eksternal organisasi BPKP. Sekretaris Utama dan para Deputi membantu Kepala BPKP dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi BPKP. Sekretaris Utama membantu kepala BPKP dalam mengelola permasalahan administrasi sebagai unsur penunjang yang membantu para deputi menjalankan tugas pokok dan fungsi BPKP. Sekretaris Utama akan banyak berhubungan dengan masalah-masalah kepegawaian, keuangan, hukum, dan umum. Para Deputi membantu Kepala BPKP dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi BPKP dalam bidangnya masing-masing. Dengan demikian, Sekretaris Utama dan para Deputi sebagai bagian tidak terpisahkan dari Kepala BPKP dapat membuat pedoman yang berisi kebijakan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing yang dapat mempengaruhi organisasi, baik secara internal maupun eksternal.

Manajemen lapis kedua pada BPKP terdiri dari para eselon II yang mempunyai tugas pokok dan fungsi sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Berdasarkan Keputusan Kepala BPKP Nomor KEP-06.00.00-080/K/2001 tanggal 20 Februari 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan tersebut, manajemen menengah ini terdiri atas para Kepala Biro yang ada di Sekretariat Utama, para Direktur yang ada pada setiap

Deputi, Kepala Perwakilan yang merupakan representasi Kepala BPKP di daerah, para Kepala Pusat yang ada di Pusat-Pusat, dan Inspektur. Sesuai dengan bidang tugasnya, masing-masing manajemen lapis kedua ini harus menerjemahkan kebijakan yang telah ditentukan menjadi pedoman yang lebih operasional yang dapat dilaksanakan. Pedoman yang disusun oleh manajemen lapis kedua ini akan mempunyai sifat prosedur yang akan menggambarkan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan. Namun, jika diperlukan pada lingkungan internal eselon II yang bersangkutan dapat disusun pedoman yang bersifat kebijakan yang lingkup kebijakan tersebut hanya untuk eselon II yang bersangkutan. Jika permasalahan yang disusun pedomannya mempunyai dampak kepada seluruh organisasi BPKP, maka pedoman tersebut harus diajukan kepada level manajemen yang lebih tinggi, yaitu Kepala BPKP, atau Sesma dan para Deputi, untuk dibuatkan keputusannya.

Manajemen lapis ketiga adalah para Kepala Bagian pada Biro-Biro, Kepala Subdirektorat pada Direktorat-Direktorat, Kepala Bidang, Kepala Bagian dan Kepala Subbagian pada perwakilan BPKP merupakan manajemen lapis yang paling bawah yang bersifat operasional. Manajemen lapis ini harus menerjemahkan lebih jauh kebijakan atau prosedur yang telah disusun oleh level manajemen yang lebih tinggi menjadi prosedur yang lebih rinci dan kadangkala disebut sebagai langkah-langkah kerja. Manajemen lapis ketiga ini memberikan bantuan didalam menyusun prosedur maupun kebijakan untuk manajemen yang lebih tinggi terutama yang terkait dengan bidang tugasnya. Namun, perhatian utama pada manajemen lapis ini adalah dalam pembuatan pedoman yang lebih bersifat prosedur untuk menjalankan suatu kebijakan sehingga apa yang diinginkan dari kebijakan tersebut dapat tercapai.

## BAB III

### PROSES PENYUSUNAN PEDOMAN

Dalam penyusunan pedoman, sebagai persiapan sebelum penulisan *draft*, terdapat empat tahap yang harus dilalui, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)
2. Analisis (*Analysis*)
3. Riset (*Research*)
4. Penulisan *Outline* (*Prewriting*)

Berapa lama waktu yang dihabiskan untuk setiap tahapan dan bagaimana tingkat kedalaman yang harus diperoleh, tergantung pada kepentingan pedoman yang disusun. Namun, hal ini juga berkaitan dengan jenis dokumen dan panjang dokumen tersebut.

#### A. Tahap Perencanaan

Kegiatan perencanaan mencakup langkah-langkah (fase) sebagai berikut:

- |                             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| a. Analisis                 | e. Membuat format         |
| b. Riset                    | f. Mereviu                |
| c. Penulisan <i>outline</i> | g. Mengedit               |
| d. Penulisan <i>draft</i>   | h. Memperoleh persetujuan |

Susun jadwal waktu yang wajar untuk setiap fase, kemudian revisi jika perlu. Revisi biasanya berlanjut selama proses penyusunan. Jika tim penyusun berada dalam tekanan waktu, buat rencana ringkas, namun jangan meninggalkan tahapan perencanaan ini.

Untuk tahap perencanaan, ada beberapa tip yang berguna untuk diperhatikan, sebagaimana diuraikan di bawah ini:

##### 1. Maksud Perencanaan

Perencanaan akan mengorganisasikan proyek penyusunan. Rencana tertulis akan membantu tim penyusun mengkonsentrasikan dan memonitor pekerjaan, sekaligus mengantisipasi permasalahan.

##### 2. Waktu Perencanaan

Untuk proyek kecil, buat secara sederhana daftar tugas dengan perkiraan waktu. Untuk proyek yang lebih besar, buat grafik waktu (*time chart*).

##### 3. Bagaimana Melakukan Perencanaan

- a. Uraikan pekerjaan dalam fase-fase / tahapan terpisah

- b. Uraikan setiap fase ke dalam tugas-tugas/langkah-langkah
- c. Tentukan siapa yang bertanggung jawab untuk setiap langkah
- d. Perkirakan waktu yang dibutuhkan untuk setiap langkah
- e. Pertimbangkan untuk menggunakan tim penulis
- f. Identifikasi masalah potensial yang dapat mengganggu jadwal
- g. Buat rencana dan strategi cadangan
- h. Revisi jadwal waktu dari waktu ke waktu selama proses penyusunan
- i. Buat strategi untuk menghadapi perubahan
- j. Tetap fleksibel untuk menghadapi kondisi yang berubah
- k. Gunakan daftar tugas untuk proyek sederhana
- l. Buat grafik waktu untuk proyek penyusunan yang rumit

#### **4. Kemana Harus Bertanya**

- a. Kolega atau pihak lain yang berpengalaman dalam: (1) subyek pekerjaan, (2) proses penulisan atau (3) pekerjaan yang sama
- b. Tim penulis
- c. Penggagas proyek

#### **5. Apa yang Diliput dalam Perencanaan**

- a. Fase-fase penyusunan
- b. Tahapan-tahapan
- c. Subtahapan
- d. Langkah-langkah yang tumpang tindih
- e. Langkah-langkah simultan
- f. Tenggat waktu
- g. Tenggat waktu kritis
- h. Perkiraan waktu untuk setiap langkah dan sub langkah
- i. Potensi hambatan
- j. Strategi menghadapi hambatan
- k. Tingkatan staf
- l. Pihak-pihak yang bertanggung jawab
- m. Kisaran waktu proyek secara keseluruhan

#### **B. Tahap Analisis**

Setelah tahap perencanaan dilewati, maka tahapan berikutnya adalah melakukan analisis untuk mengumpulkan berbagai informasi yang dibutuhkan. Teliti segala sesuatu yang mempengaruhi proyek penyusunan atau pokok permasalahannya:

- a. Ruang lingkup
- g. Audiens/pemakai

- b. Sifat
- c. Tujuan
- d. Kondisi
- e. Pengaruh terhadap organisasi
- f. Ketersediaan sumber daya dan informasi
- h. Pemakaian
- i. Urgensi/Kepentingan
- j. Kepekaan
- k. Potensi kesulitan dan penundaan

.Dalam tahap analisis terdapat beberapa tip yang berguna untuk diperhatikan, sebagaimana diuraikan berikut ini:

### **1. Maksud Analisis**

Analisis akan mengidentifikasi faktor-faktor yang membantu penulis membuat pilihan yang lebih baik dalam pemakaian kata-kata dan desain kebijakan atau prosedur.

### **2. Kapan Dilakukan Analisis**

Selama proyek penyusunan berlangsung, kecuali untuk revisi kecil, perbaikan rutin, atau penyesuaian rutin yang dimandatkan oleh peraturan.

### **3. Bagaimana Melakukan Analisis**

- a. Buat daftar seluruh faktor yang relevan
- b. Buat pertanyaan yang mungkin untuk setiap area
- c. Cari seluruh jawaban yang mungkin
- d. Tulis apa yang diketahui
- e. Identifikasi informasi yang hilang
- f. Curah pendapat (*brainstorming*) dengan kolega
- g. Dapatkan klarifikasi dari penggagas proyek

### **4. Kemana Harus Bertanya**

- a. Pegawai operasional
- b. Penggagas proyek

### **5. Apa yang Diliput pada saat analisis**

- a. Bagaimana penugasan digagas
- b. Alasan dan maksud dibalik penugasan
- c. Hasil yang diinginkan
- d. Sifat topik
  - 1) Subyek
  - 2) Kepekaan
  - 3) Isi secara teknis
  - 4) Urgensi
  - 5) Kerumitan
  - 6) Waktu

### **C. Tahap Riset**

Setelah melalui tahap analisis, maka langkah selanjutnya adalah melakukan riset untuk mengumpulkan berbagai macam informasi yang relevan untuk menyusun prosedur yang diinginkan.

Mulailah dari permasalahan yang sulit dan rumit. Wawancara ahli yang menguasai materi dan pihak lain yang mempunyai informasi penting. Baca dan pelajari dokumen-dokumen, artikel, dan sumber-sumber lain yang mungkin berhubungan.

Pada tahap riset, terdapat beberapa hal yang berguna untuk diperhatikan, yaitu :

#### **1. Maksud Riset**

Riset mengidentifikasi seluruh informasi relevan atas subyek prosedur yang disusun, meyakinkan akurasi, dan kelengkapan isi.

#### **2. Kapan Dilakukan Riset**

Selama proses penyusunan. Seberapa jauh riset yang dilakukan ditentukan oleh ukuran, kompleksitas, dan *timing* dari penyusunan, serta ketersediaan informasi.

#### **3. Bagaimana Melakukan Riset**

- a. Wawancara langsung atau melalui telepon
- b. Mengirimkan permintaan informasi tertulis berupa kuesioner, angket, atau memo
- c. Diskusi dalam rapat
- d. Melalui percakapan informal
- e. Membaca dan mempelajari dokumen
- f. Mulai dari permasalahan paling sulit

#### **4. Kemana Harus Bertanya**

- a. Pakar
- b. Pemakai yang berpengalaman
- c. Penegak hukum
- d. Bagian lain
- e. Arsip, dokumen
- f. Kebijakan dan prosedur yang ada
- g. Pihak lain yang mempunyai informasi
- h. Organisasi profesi

## 5. Apa yang Diliput dalam Riset

- a. Legalitas
- b. Persyaratan peraturan
- c. Masalah personalia
- d. Teknoologi
- e. Daerah operasi
- f. Praktik yang sejenis

### D. Tahap *Prewriting*

Setelah selesai melakukan riset dengan mengumpulkan berbagai informasi relevan mengenai prosedur yang akan disusun, maka tahap selanjutnya adalah penulisan *outline (prewriting)*. Organisasikan dan sarikan informasi yang diperoleh dari riset. Mulai dengan membuat alur pikir atau daftar acak, kemudian buat kata-kata kunci atau pokok kalimat. Yakinkan bahwa alur pikir/tahapan ide masuk akal dari pandangan pemakai.

Berikut ini adalah beberapa tips yang berguna untuk dipertimbangkan dalam tahap *prewriting* ini:

#### 1. Maksud *Prewriting*

*Outline* mengorganisasikan isi secara jelas dan masuk akal (logis). Maksud utama adalah menggabungkan isi tanpa harus diganggu dengan mekanisme penulisan (tata bahasa, ejaan, komposisi, format). Merupakan tahap transisi antara persiapan dan penulisan *draft*.

#### 2. Kapan Dilakukan *Prewriting*

Selama proses penyusunan, kecuali untuk revisi kecil. Harus selalu dilakukan sebelum penulisan *outline*.

#### 3. Bagaimana Melakukan *Prewriting*

Lakukan pengelompokan data awal

- a. Lakukan reviu
- b. Buang informasi yang tidak diperlukan/tidak relevan
- c. Tambahkan informasi yang hilang
- d. Reviu dengan kolega jika memungkinkan apabila ada tambahan/pengurangan
- e. Organisasikan informasi ke dalam grup dan sub grup
- f. Susun bab/bagian dalam urutan yang logis
- g. Buat kata kunci atau *outline* kalimat
- h. Perluas menjadi kalimat atau paragraf, jika diperlukan

#### 4. Kemana Harus Bertanya

- a. Kolega yang berpengalaman atau mempunyai pengetahuan tentang prosedur yang disusun
- b. Pakar dari luar
- c. Pemakai dan pembaca

#### 5. Apa yang Diliput dalam *Prewriting*

- |                         |                  |                       |
|-------------------------|------------------|-----------------------|
| a. Tanggung jawab       | g. Biaya         | m. Faktor waktu       |
| b. Masalah teknis       | h. Staf          | n. Pertanyaan pemakai |
| c. Pengecualian         | i. Peralatan     | o. Pelaksanaan        |
| d. Keadaan darurat      | j. Ruang lingkup | p. Ketidaksesuaian    |
| e. Masalah operasional  | k. Formulir      | q. Pengaruh internal  |
| f. Masalah pemeliharaan | l. Persetujuan   | r. Pengaruh eksternal |

Setelah melalui tahap *prewriting* ini, maka kita akan memiliki *outline* yang lengkap tentang pedoman yang akan disusun. Tahap selanjutnya adalah menulis *draft* pedoman berdasarkan *outline* yang telah disetujui tim penyusunan. *Draft* yang disusun akan melewati tahapan selanjutnya, yaitu meminta tanggapan dari pihak yang berkompeten. Setelah melalui proses sosialisasi (jika diperlukan) barulah *draft* pedoman tersebut diberlakukan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan oleh unit kerja.

## BAB IV

### FORMAT PEDOMAN

#### A. Format Pedoman

Secara umum terdapat dua macam format dalam penyusunan pedoman, yaitu format primer dan format sekunder.

##### 1. Format primer

###### a. Narasi (*narrative*)

Narasi adalah jenis format standar yang terdiri dari kalimat dan paragraf. Format standar narasi umumnya merupakan kolom tunggal yang berisi kalimat yang tidak terputus dari kiri ke kanan dalam satu halaman. Format narasi sering digunakan untuk menuliskan pedoman yang bersifat kebijakan dibandingkan untuk prosedur. Prosedur pada umumnya sangat rinci, memerlukan kejelasan antara tahap-tahapan yang harus terlihat pemisahannya. Sebaiknya penulisan menggunakan format narasi jika materi yang akan dituliskan bersifat umum atau sederhana atau singkat.

Narasi tidak akan efektif untuk menuliskan materi yang kompleks, sulit atau panjang. Baris demi baris tanpa pemisahan menyulitkan untuk dapat fokus pada informasi yang penting dan akan membuat pembaca menjadi bosan.

###### b. *Outline* (*outline*)

Format *outline* merupakan variasi lain dari format narasi standar. Kalimat dipisahkan oleh bagian-bagian yang singkat atau sub-bagian yang semuanya diberikan label/tanda. Bagian-bagian kalimat umumnya diidentifikasi oleh angka, huruf atau kombinasi angka dan huruf. Format ini sering digunakan untuk menuliskan kebijakan dan prosedur karena format ini logis dan mudah untuk diikuti. Format *outline* ini menggambarkan pengelompokan dan memberikan pembaca petunjuk yang jelas dan cepat untuk mengetahui *item-item* yang penting, dengan cara membedakan mana yang merupakan bagian dari kalimat utama.

Contoh *Outline*:

"Prosedur *Log-On*"

1. Hidupkan komputer
2. Masukkan "*password*" yang diberikan dan tekan sembarang kunci.

- a. Jika anda salah ketik atau tidak ingat "*password*", hubungi Manajer Pemrosesan Data
  - b. Jika pemasukan "*password*" ditolak, coba sekali lagi "*password*" anda.
    - b-1 Jika pemasukan "*password*" tetap ditolak setelah tiga kali, hubungi Manajer Pemrosesan Data.
3. Masukkan nama *file* dan tekan kunci *enter*
- a. Daftar lengkap *file* tersedia dalam bentuk telah tercetak pada ruang *file* atau dengan cara membuka direktori yang ada dalam disk.

**c. Skenario (*playscript*)**

Format skenario sangat baik untuk prosedur yang melibatkan lebih dari satu orang atau departemen/bagian. Konsepnya sangat sederhana, yaitu seperti skenario film. Hal pertama yang dilihat dalam format ini adalah nama pengguna yang harus melakukan tindakan tertentu.

Dalam bentuk yang sederhana, skenario berbentuk dua kolom. Kolom pertama menjelaskan siapa yang bertanggung jawab, dan kolom kedua menggambarkan tindakan apa yang harus dilakukan. Langkah-langkah dalam kolom kedua menggambarkan urutan seperti halnya pada format yang lain.

Format skenario akan memberikan kejelasan secara cepat dan mudah untuk mencari informasi yang diinginkan. Format ini sangat direkomendasikan untuk setiap prosedur yang melibatkan lebih dari satu pelaku atau pihak yang bertanggung jawab. Format ini tidak cocok untuk prosedur yang sederhana yang melibatkan hanya satu pelaku, dimana sebaiknya menggunakan format *outline*.

Contoh format skenario:

**Pembuatan Prosedur Bagian**

Penanggung jawab	Tanggung jawab
Penulis	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Membuat konsep prosedur</li><li>2. Reviu dan perbaiki konsep</li><li>3. Edarkan konsep itu untuk direviu oleh:<ol style="list-style-type: none"><li>a. Pengawas</li><li>b. Kepala bagian</li><li>c. Pengguna yang dituju</li></ol></li></ol>

Pengawas, kepala bagian, pengguna	4. Reviu konsep itu untuk kesalahan mengenai isinya. 5. Tandai perbaikan isi tersebut pada halaman 6. Buat daftar problem utama, jika perlu pada kertas terpisah 7. Kembalikan ke penulis dalam waktu satu minggu
Penulis	8. Buat perbaikan terakhir
Kepala bagian	9. Setujui versi terakhir

**d. Bagan Arus (*flowchart*)**

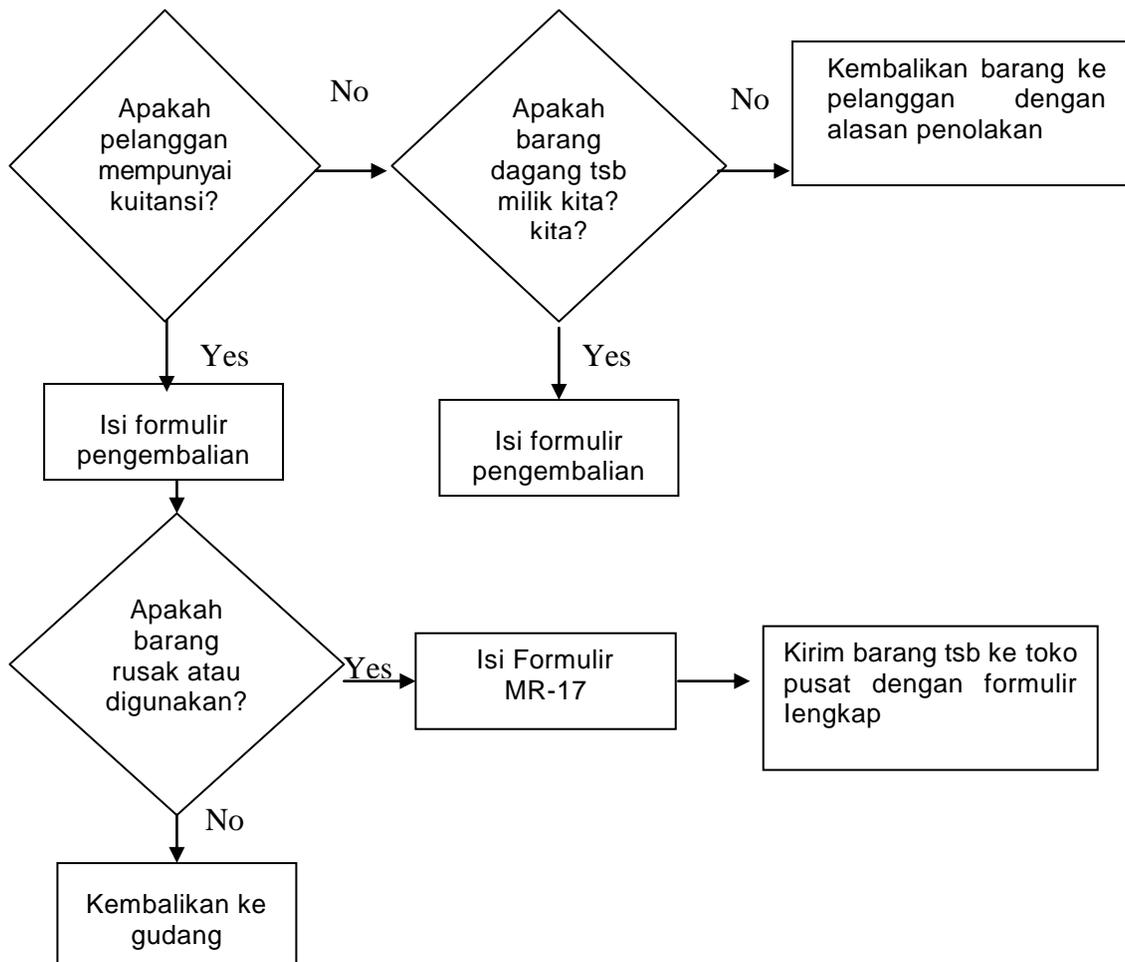
Bagan arus adalah sebuah diagram dari suatu proses. Format ini menggunakan tanda simbol dan panah untuk menunjukkan aliran dan tindakan. Format ini sangat baik digunakan dalam menuliskan prosedur karena proses kegiatan akan lebih cepat dimengerti oleh pemakai. Terdapat banyak simbol-simbol standar yang dapat digunakan seperti sebuah kotak biasanya menggambarkan tindakan, simbol berlian atau segitiga yang menggambarkan sebuah keputusan. Pada umumnya, setiap organisasi menciptakan sendiri simbol-simbol dengan interpretasi masing-masing.

Bagan arus lebih sering digunakan pada pedoman bersifat prosedur dibandingkan yang bersifat kebijakan, namun dapat juga digunakan untuk kedua-duanya. Sebuah bagan organisasi juga merupakan jenis dari bagan arus. Bagan arus yang mengandung unsur narasi sering disebut sebagai bagan arus narasi.

Keburukan dari bagan arus adalah seringkali sulit untuk dibaca, karena adanya berbagai macam simbol, terlalu banyak kalimat, atau panah yang bersilangan. Format ini memerlukan perhatian yang besar dalam menyusun bagan arus yang baik. Ada baiknya untuk memecah menjadi bagian-bagian yang lebih kecil untuk bagan arus yang besar.

Contoh bagan arus:

"Prosedur pengembalian barang dagang"



## 2. Format sekunder

### a. Pertanyaan dan Jawaban (*question and answer*)

Format pertanyaan dan jawaban digunakan, baik untuk pedoman yang bersifat kebijakan, maupun bersifat prosedur. Format pertanyaan dan jawaban ini digunakan untuk hal-hal yang menjadi perhatian dari para pembaca yang pada umumnya ditanyakan oleh sebagian besar pembaca. Pertanyaan dan jawaban meniru percakapan dan sangat mudah diterima oleh pembaca. Format ini pada dasarnya menggunakan kalimat yang umum untuk membantu pembaca mudah mengerti mengenai isi pedoman.

Contoh format pertanyaan dan jawaban

Pelayanan Pelanggan :

Q: Bagaimana jika pelanggan marah?

A: Pertama buat segala alasan untuk mencoba menenangkan pelanggan. Sangat penting untuk mendengarkan setiap keluhan pelanggan termasuk pelanggan yang kasar. Kenyataannya, penting

untuk mendengarkan pelanggan yang tidak puas, karena akan membuat pelayanan akan menjadi lebih baik dari yang sudah diberikan. Dengarkan keluhan pelanggan dengan serius. Permasalahannya, kadangkala para pelanggan memerlukan mengeskpresikan keinginannya. Ingat, bahwa ini bukan masalah pribadi. Jika hal tersebut tidak berhasil, atau jika pelanggan tidak terkendali, hentikan percakapan. Ada tiga metode yang dapat dicoba:

1. Bawa pelanggan ke tempat lain yang tertutup. Jalanlah ke tempat tersebut ketika anda berbicara.
2. Tawarkan untuk berbicara dengan wakil atau manajer yang lain. Beritahukan bahwa anda akan senang berbicara dengannya jika dia tidak dalam keadaan marah dan kemudian menjauh.

Q: Bagaimana jika pelanggan terlihat mencurigakan atau bahkan berbahaya?

A: Segera hubungi bagian keamanan, kemudian hubungi manajer yang bertugas. Terus perhatikan pelanggan tersebut sampai bantuan datang, tetapi jangan berhadapan dengan pelanggan tersebut kalau membahayakan dirimu atau orang lain.

**b. Pemecahan masalah (*troubleshooting*)**

Format ini utamanya digunakan untuk penulisan prosedur sehingga pengguna tidak harus terpaksa membaca ulang seluruh dokumen untuk mendapatkan bantuan segera ketika menghadapi masalah.

Contoh format pemecahan masalah (*troubleshooting*):

"Mesin Berbunyi"

Gejala	Kemungkinan Penyebab	Jalan Keluar
1. Bunyi berdecit	a. <i>belt</i> longgar b. <i>belt</i> aus c. <i>belt</i> rusak d. <i>belt</i> kebesaran	a-1 kencangkan <i>belt</i> dan cek untuk kerusakan b-1 Ganti <i>belt</i> c-1 Ganti <i>belt</i> d-1 Ganti <i>belt</i>
2. Bunyi berdengung	a. bilah kipas rusak b. Saringan hilang	a-1 Ganti bilah kipas a-2 Ganti seluruh kipas b-1 Pasang saringan baru

**c. Tabel matriks (*matrix table*)**

Format tabel matriks menghubungkan satu variabel dengan variabel lain. Satu variabel diletakkan pada bagian atas dari grafik, disebut sebagai bagian kepala (*head*). Variabel kedua diletakkan di sisi sebelah kiri, disebut ekor (*tail*). Bagian tengah dari tabel terbagi atas kotak-kotak yang disebut sel. Kemudian sel data yang tepat akan ditandai dengan huruf "X" yang menunjukkan tindakan yang akan diambil. Pengguna akan membaca dengan cepat mulai dari atas ke samping, dan mencari sel mana yang ditandai.

Tabel matrik digunakan secara luas. Format ini akan membantu pembaca membuat sebuah keputusan, menggunakan formulir yang tepat, tahu tahapan mana dari proses dimana pengguna terlibat, mengerti mengenai jadwal, mengikuti instruksi yang sederhana, atau menyatukan pembagian pekerjaan.

Contoh tabel matrik:

"Formulir untuk Laporan Permasalahan Bahan Baku"

Problem	Formulir yang digunakan			
	P-12	A-131	R-6	F32
Kekurangan bahan baku yang kritis		X		
Bahan baku utama lewat waktu			X	
Bahan baku rusak				X
Bahan baku tidak tepat				X
Keterlambatan pengiriman bahan baku	X			

**d. Daftar (*list*)**

Format berbentuk daftar merupakan format yang paling sering digunakan karena mempunyai margin yang lebar dan mudah dikenali. Panjang baris menjadi lebih pendek dan kelebihan kata-kata dihilangkan. Paragraf yang panjang dipecah-pecah, dan informasi yang berurutan terlihat dengan jelas. Tujuan utama dari format berbentuk daftar adalah membuat kalimat lebih pendek, terorganisasi, dan jelas.

Contoh:  
"Menggunakan Program Pengolah Kata"  
1. Jalankan disk ini.  
2. Masukkan kode anda  
3. Klik pada simbol pengolah kata

Penulisan selanjutnya untuk pedoman yang berlaku di BPKP hendaknya mengikuti ketentuan pemilihan penulisan pedoman, baik untuk yang bersifat kebijakan, maupun yang bersifat prosedur. Pilihan penulisan secara ringkas dapat digambarkan sebagai berikut:

<b>Jenis Format</b>	<b>Kebijakan</b>	<b>Prosedur</b>
Primer	Narasi	-
	<i>Outline</i>	<i>Outline</i>
	-	Skenario
	-	Bagan Arus
Sekunder	Tanya dan Jawab (Q & A)	Tanya dan Jawab (Q & A)
	-	<i>Troubleshooting</i>
	-	<i>Tabel Matriks</i>
	-	Daftar ( <i>list</i> )

Pilihan jenis penulisan yang akan dipakai tentu menjadi keputusan unit kerja yang membuat dan mengeluarkan pedoman tersebut. Jika setiap unit kerja BPKP telah menyusun pedoman dengan baik, maka pada akhirnya akan mempermudah penyusunan manual untuk setiap unit kerja BPKP maupun untuk BPKP sendiri.

### **B. Format Pedoman yang Bersifat Kebijakan**

Pedoman yang bersifat kebijakan pada umumnya merupakan produk hukum, dan dapat berupa antara lain: Keputusan, Instruksi, atau Surat Edaran. Susunan pedoman yang bersifat kebijakan ini secara umum adalah sebagai berikut:

1. Judul
2. Pembukaan
3. Batang Tubuh
4. Penutup
5. Penjelasan (jika diperlukan)
6. Lampiran (jika diperlukan)

Penjelasan terinci mengenai format pedoman yang bersifat kebijakan dapat dilihat pada Pedoman Tata Naskah Dinas Tahun 2007 sesuai dengan Keputusan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor: KEP-1317/K//SU/2007 tanggal 12 November 2007.

### **1. Judul**

Judul memuat keterangan mengenai jenis pedoman, nomor, tahun penetapan pedoman, dan nama pedoman. Nama pedoman dibuat secara singkat dan mencerminkan isi pedoman. Judul ditulis seluruhnya dengan huruf kapital yang diletakkan di tengah margin tanpa diakhiri tanda baca.

### **2. Pembukaan**

Pembukaan pada pedoman yang bersifat kebijakan dan merupakan produk hukum terdiri atas:

- a. Frase “Dengan Rahmat Tuhan Yang Maha Esa” ditulis seluruhnya dengan huruf kapital yang diletakkan di tengah margin.
- b. Jabatan Pembentuk pedoman ditulis seluruhnya dengan huruf kapital yang diletakkan di tengah margin dan diakhiri dengan tanda baca.
- c. Konsiderans diawali dengan kata Menimbang, dan memuat uraian singkat mengenai pokok-pokok pikiran yang menjadi latar belakang dan alasan pembuatan pedoman.
- d. Dasar Hukum diawali dengan kata Mengingat, dan memuat dasar kewenangan pembuatan pedoman yang merupakan produk hukum yang memerintahkan pembuatan pedoman tersebut.
- e. Diktum terdiri atas:
  - Kata Memutuskan, ditulis seluruhnya dengan huruf kapital tanpa spasi di antara suku kata dan diakhiri dengan tanda baca titik dua serta diletakkan di tengah margin.
  - Kata Menetapkan, dicantumkan sesudah kata Memutuskan yang disejajarkan ke bawah dengan kata Menimbang dan Mengingat. Huruf awal kata Menetapkan ditulis dengan huruf kapital dan tanda baca titik dua.
  - Nama Pedoman, sesuai yang tercantum dalam judul pedoman setelah kata Menetapkan dan didahului dengan pencantuman jenis pedoman, serta ditulis seluruhnya dengan huruf kapital dan diakhiri dengan tanda baca titik.

### **3. Batang Tubuh**

Batang tubuh pedoman memuat semua substansi pedoman yang dirumuskan dalam pasal-pasal. Pada umumnya substansi dalam batang

tubuh dikelompokkan ke dalam:

- a. Ketentuan Umum
- b. Materi pokok yang diatur

#### **4. Penutup**

Penutup merupakan bagian akhir pedoman dan memuat:

- a. Rumusan perintah penempatan pedoman yang merupakan produk hukum dalam suatu bentuk keputusan dan tanggal keputusan mulai diberlakukan
- b. Tempat dan tanggal pengesahan atau penetapan
- c. Nama jabatan penandatanganan pengesahan atau penetapan, ditulis dengan huruf kapital dan di akhir nama jabatan diberi tanda baca koma
- d. Tanda tangan pejabat penandatanganan pengesahan atau penetapan
- e. Nama lengkap pejabat yang menandatangani tanpa gelar dan pangkat ditulis dengan huruf kapital.

#### **5. Penjelasan**

Penjelasan berfungsi sebagai tafsiran resmi dan sarana untuk memperjelas norma dalam batang tubuh, serta memuat penjelasan umum dan penjelasan pasal demi pasal.

#### **6. Lampiran**

Lampiran harus dinyatakan dalam batang tubuh, dan menyatakan bahwa lampiran merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keputusan yang bersangkutan.

### **C. Format Pedoman yang Bersifat Prosedur**

Penulisan pedoman yang bersifat prosedur atau tata laksana dapat dilakukan dengan format *outline*, skenario, bagan arus, tanya jawab, *trouble shooting*, tabel matriks atau daftar. Pedoman yang bersifat prosedur mempunyai format sebagai berikut:

1. Cover Depan Pedoman
2. Cover Dalam Pedoman
3. Kata Pengantar
4. Surat Keputusan
5. Susunan Tim
6. Daftar Isi
7. Daftar Lampiran
8. Bab-Bab Isi Pedoman berisi:
  - a. Pendahuluan
  - b. Pengertian Umum/Daftar Istilah

c. Bab-bab selanjutnya.

### **1. Cover Depan Pedoman**

Cover pedoman menggunakan kertas tebal dimana pada bagian atas tengah terdapat logo BPKP, dan di bawahnya dituliskan kata:

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan..

Judul Pedoman diletakkan di tengah Cover dengan *Font* Arial minimal 16 dan pada bagian bawah-tengah dituliskan "Tahun" dikeluarkannya pedoman.

Penambahan gambar atau ilustrasi cover bergantung pada kebutuhan dan yang menentukan adalah Eselon I yang mengeluarkan pedoman tersebut.

### **2. Cover Dalam Pedoman**

*Layout* cover dalam dan isi tulisannya sama dengan cover depan, tetapi dituliskan di atas kertas putih polos biasa, yaitu HVS 80 gram.

### **3. Kata Pengantar**

Merupakan pengantar yang memberikan arahan bagi para pembaca tentang penggunaan pedoman ini, apa, dan mengapa pedoman tersebut dibuat, dan sebagainya, yang merupakan pengantar terhadap isi pedoman tersebut.

### **4. Dasar hukum**

Dasar hukum berlakunya pedoman dapat berbentuk keputusan, instruksi, surat edaran yang dikeluarkan oleh pimpinan yang mempunyai hak untuk mengeluarkan pedoman yang bersangkutan.

### **5. Susunan Tim**

Pada bagian ini diungkapkan penyusun pedoman yang umumnya merupakan lampiran dari Surat Keputusan pembentukan tim. Pada bagian ini akan dijelaskan susunan tim tersebut, umumnya terdiri dari:

- Pengarah
- Penanggung jawab
- Pembantu Penanggung jawab
- Koordinator
- Wakil Koordinator
- Ketua Tim
- Wakil Ketua Tim / Ketua Tim II.
- Sekretaris
- Anggota Tim / Tim Kerja

- Tim Kesekretariatan

Susunan tim ini dapat diletakkan setelah dasar hukum atau diletakkan penyajiannya pada bagian akhir dari pedoman.

## **6. Daftar Isi**

Pada bagian ini diuraikan daftar isi dari pedoman yang akan memudahkan pembaca pedoman untuk mencari bab atau permasalahan yang ingin dibaca dengan merujuk kepada halamannya, termasuk juga lampiran yang merupakan bagian dari pedoman.

## **7. Daftar Lampiran**

Pada bagian ini diuraikan daftar lampiran yang berisi nomor lampiran dan judul dari lampiran.

## **8. Bab-Bab Isi Pedoman terdiri atas:**

### **I. Pendahuluan**

Pada bagian ini diuraikan pendahuluan dari pedoman yang berisi informasi latar belakang, maksud dan tujuan, ruang lingkup dan kerangka logis pedoman.

#### **A. Latar Belakang**

Pada bagian ini diuraikan latar belakang mengapa pedoman harus disusun. Latar belakang dapat berupa adanya suatu peraturan perundang-undangan yang mengharuskan perlunya disusun pedoman yang merupakan aturan pelaksanaan dari undang-undang tersebut. Selain dari adanya peraturan perundang-undangan, latar belakang karena adanya keinginan pimpinan tertinggi suatu organisasi atau pengambil keputusan dalam suatu organisasi untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya agar lebih efektif, efisien, dan ekonomis, yang memerlukan adanya suatu pedoman dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya tersebut.

#### **B. Maksud dan Tujuan**

Pada bagian ini diuraikan maksud penyusunan pedoman dalam lingkungan organisasi. Pada bagian ini juga diuraikan tujuan penyusunan pedoman.

#### **C. Ruang Lingkup**

Pada bagian ini diuraikan ruang lingkup berlakunya pedoman yang disusun.

#### **D. Kerangka Logis Pedoman (*Logical Framework*)**

Pada bagian ini diuraikan kerangka logis penyusunan pedoman yang dapat memberikan gambaran:

1. Keberadaan pedoman diantara pedoman lainnya yang sejenis
2. Hubungan dari masing-masing bab yang disajikan dalam isi pedoman.

Kerangka logis ini tidak harus dalam satu bagan arus tetapi, dapat beberapa bagan arus sesuai dengan keperluan. Bagan arus juga bukan satu-satunya alat yang dapat digunakan untuk menjelaskan kerangka berpikir penyusunan pedoman tersebut.

## II. Pengertian Umum/Daftar Istilah

Pada bagian ini digambarkan pengertian-pengertian yang diperlukan dari istilah-istilah yang digunakan dalam pedoman. Sebaiknya pengertian peristilahan ini disajikan sebelum bab-bab isi pedoman yang akan memberikan pengantar untuk mengerti terhadap isi pedoman. Pengertian peristilahan diperlukan jika istilah tersebut mempunyai arti khusus atau spesifik yang akan digunakan dalam bab isi pedoman. Jika pengertian sudah umum tidak perlu lagi dicantumkan dalam bab II ini. Bab II ini juga dapat ditiadakan jika tidak diperlukan pengertian khusus dari istilah yang ada dalam isi pedoman, atau dengan kata lain sudah dimengerti secara umum.

## III. Bab-bab Selanjutnya Isi Pedoman

Pada bagian ini akan diuraikan isi dari pedoman sesuai pembabakan yang diperlukan sesuai kebutuhan.

Penjelasan terinci mengenai format pedoman yang bersifat prosedur dapat dilihat pada Pedoman Penyusunan SOP.