

**STRATEGI OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA PERWAKILAN ACEH
DALAM PENANGANAN KASUS MALADMINISTRASI**

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

SHAFIA SOFIA

NIM: 160802137

**Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
Program Studi Ilmu Administrasi Negara**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY**

DARUSSALAM – BANDA ACEH

2021 M/1442 H

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Shafa Sofia
NIM : 160802137
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
Tempat dan Tanggal Lahir : Banda Aceh, 31 Desember 1998
Alamat : Jl. Tgk Musa, No. 17, Lamteh, Ulee Kareng

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penulisan skripsi ini saya:

1. Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mengembangkan dan mempertanggungjawabkan.
2. Tidak melakukan plagiasi terhadap naskah karya orang lain.
3. Tidak menggunakan karya orang lain tanpa menyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemilik karya.
4. Tidak melakukan manipulasi data dan pemalsuan data.
5. Mengerjakan sanksi karya ini dan mampu bertanggungjawab atas karya ini.

Bila dikemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya, dan telah melalui pembuktian yang dapat dipertanggungjawabkan dan ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya melanggar pernyataan ini, maka saya siap dikenai sanksi berdasarkan aturan yang berlaku di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banda Aceh, 21 Januari 2021

Yang Menyatakan,



Shafa Sofia
NIM.160802137

**STRATEGI OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA PERWAKILAN ACEH
DALAM PENANGANAN KASUS
MALADMINISTRASI**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh
Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Sarjana (S1) Dalam Ilmu Administrasi Negara

Oleh :
SHAFA SOFIA
NIM.160802137

Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
Program Studi Ilmu Administrasi Negara

Disetujui untuk diuji/dimunaqasyahkan oleh:

Pembimbing I

UIN
Pembimbing II

AR - RANIRY


Dr. S. Amirul Kamar, MM, M.Si
NIP. 196110051982031007


Zakki Fuad Khalil, S.IP., M.Si
NIDN.2019119001

**STRATEGI OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA PERWAKILAN ACEH
DALAM PENANGANAN KASUS MALADMINISTRASI**

SKRIPSI

SHAFIA SOFIA

NIM. 160802137

**Telah Diuji oleh Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi
Fakultas Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh
Dan Dinyatakan Lulus Serta Diterima Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana (S1) Dalam Ilmu Administrasi Negara**

Pada Hari/Tanggal : Kamis, 21 Januari 2021 M

8 Jumadil Akhir 1442 H

**Banda Aceh,
Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi**

Ketua,


Dr. S. Amirul Kamar, MM, M.Si.
NIP. 196110051982031007

Sekretaris,


Zakki Fuad Khalil, S.IP., M.Si.
NIP. 199011192022031001


Penguji I,


Dr. Muslim, M. Si.
196610231994021001

Penguji II,


Mirza Fanzikri, S.Sos.I., M.Si.
NIP. 199007022020121010

**Mengetahui,
Dekan,**


Dr. Ernita Dewi, S.Ag., M.Hum.
NIP. 197307232000032002



ABSTRAK

Fenomena pelayanan publik oleh birokrasi pemerintah sarat dengan permasalahan, diantaranya prosedur pelayanan yang berbelit-belit, ketidakpastian waktu dan harga sehingga menyebabkan pelayanan menjadi sulit dijangkau secara wajar oleh masyarakat. Ombudsman Republik Indonesia (RI) Perwakilan Aceh sebagai lembaga independen pemerintah yang dibentuk dengan tujuan mendorong terciptanya *good governance*, memiliki 2 tugas utama yaitu penyelesaian laporan dan pencegahan maladministrasi. Ombudsman RI Perwakilan Aceh telah menerima sebanyak 1.380 laporan masyarakat yang diterima dengan berbagai kasus pelayanan publik sejak 2013 hingga 2020. Dalam menjalankan tugasnya tentu Ombudsman RI Perwakilan Aceh membutuhkan strategi-strategi dalam penyelesaian pengaduan dan peningkatan mutu pelayanan publik yang lebih baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi Ombudsman RI Perwakilan Aceh dalam penanganan kasus maladministrasi dan apa saja faktor pendukung dan penghambat Ombudsman RI Perwakilan Aceh dalam penanganan kasus maladministrasi. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan formulasi strategi yang dijalankan berupa pencegahan maladministrasi, berupa deteksi, analisis, dan perlakuan saran. Sedangkan strategi dalam penyelesaian laporan maladministrasi berupa klarifikasi, koordinasi, mediasi, konsiliasi, dan propartif. Implementasi strategi mengikuti strategi pusat, namun dalam penyelenggaraannya dibolehkan menyesuaikan dengan karakter dan kearifan lokal di setiap daerah perwakilan. Kemudian faktor pendukung Ombudsman RI perwakilan Aceh dalam penanganan kasus maladministrasi yaitu adanya Undang-Undang yang mengatur tentang tugas, fungsi, dan wewenang (internal), dan banyaknya laporan pengaduan terhadap maladministrasi pada tahun 2019 dan 2020 menunjukkan bahwa pelayanan publik yang diberikan oleh penyelenggara belum merata dan adil (eksternal). Penelitian ini menyimpulkan Ombudsman RI perwakilan Aceh memiliki strategi yang cukup baik dalam penyelesaian laporan masyarakat dan pencegahan maladministrasi dan dalam penerapannya dijumpai beberapa faktor penghambat dan pendukung.

Kata Kunci: *Strategi Ombudsman, penyelesaian laporan, pencegahan maladministrasi*

KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT. atas segala rahmat dan hidayah-Nya pada kita semua, serta tak lupa shalawat dan salam kepada junjungan nabi besar Muhammad SAW. Alhamdulillah peneliti dapat menyelesaikan proposal skripsi dengan judul “Strategi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh Dalam Menangani Kasus Maladministrasi”. Proposal skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Strata-1 di Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan, Universitas Islam Negeri Arraniry.

Peneliti menyadari dalam penyusunan proposal skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Karena itu pada kesempatan ini kami ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Warul Walidin AK, MA selaku Rektor UIN Ar-Raniry.
2. Dr. Ernita Dewi, S.Ag., M.Hum selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry.
3. Eka Januar, M.Soc.Sc sebagai Ketua Jurusan dan Siti Nur Zalikha, M.Si. sebagai Sekretaris Jurusan.
4. Dr. Muslim Zainuddin M.Si selaku Dosen Pembimbing Akademik atas bimbingan, saran, dan motivasi yang telah diberikan.
5. Dr. S. Amirul Kamar, M.M., M.Si. dan Zakki Fuad Khalil, S.IP., M.Si selaku pembimbing pertama dan pembimbing kedua yang telah mengorbankan banyak waktu, tenaga, dan pikiran dalam bimbingan hingga skripsi ini selesai, semoga Allah SWT. melimpahkan rahmat kepada keduanya, amin.

6. Dian Rubiaty, M.P.A. selaku Dosen Pengampu Mata Kuliah Seminar Penelitian yang telah memberi motivasi dan bimbingan.
7. Seluruh dosen dan staf yang ada di Program Studi Ilmu Administrasi Negara yang telah banyak membantu dan memberi dukungan yang bermanfaat sebagai penulis.
8. Terima kasih yang sedalam-dalamnya dan setinggi-tingginya kepada ayahanda Nasri H. Budiman dan ibunda Nurlaila atas pengertian, pendidikan, pembinaan, dan semuanya yang tidak dapat peneliti sebutkan. Semoga Allah SWT. selalu menyertai keduanya, amin.
9. Terima kasih yang tak terhingga kepada suami tercinta Muammar atas pengorbanan waktu, pikiran, kesabaran, keikhlasan, dan dukungan dalam membantu penulisan skripsi ini. Juga kepada sang calon buah hati yang telah memberikan kekuatan dan ketabahan kepada peneliti. Semoga Allah SWT. memudahkan segala hambatan dan tujuan, serta melancarkan rezeki keduanya, amin.
10. Terima kasih juga kepada Ira Nasfia, Nurul Fajri, Chairul Raziki, Liza Mulkiyah, Wahyudi, Hasan Al-Faruq, Husen Al-Abra serta seluruh keluarga besar yang telah mendukung secara lahir batin untuk segera menyelesaikan penulisan skripsi ini.
11. Terima kasih kepada Vina Octavira, Yeni Safrida, Wanisa Nurjannah, Farah Salsabila, Puteri Farahdiba, Wirdatul Jannah, Firza Lena, Muhiburrahman, Irvan Jauzi dan semua teman-teman yang tidak dapat peneliti sebutkan satu-persatu yang telah memberikan dukungan, semangat, dan penyegaran pikiran dalam proses penulisan hingga skripsi ini selesai.

Peneliti menyadari proposal skripsi ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Peneliti mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan dan perbaikannya sehingga

akhirnya proposal skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi bidang pendidikan dan penerapan di lapangan serta bisa dikembangkan lagi lebih lanjut. Amin.

Banda Aceh, 21 Januari 2021

Peneliti,

SHAFIA SOFIA
NIM.160802137



DAFTAR ISI

LEMBARAN JUDUL	
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	i
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	6
1.3 Rumusan Masalah.....	7
1.4 Tujuan Penelitian	7
1.5 Kegunaan Penelitian	7
1.6 Penjelasan Istilah	8
1.7 Metode Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	19
2.1 Pembahasan Penelitian yang Relevan.....	19
2.2 Teori Strategi.....	20
2.2.1 Peranan Strategi	22
2.3 Pelayanan Publik.....	22
2.3.1 Prinsip-Prinsip Pelayanan Publik.....	23
2.3.2 Asas-Asas Pelayanan Publik.....	24
2.4 Teori Implementasi Kebijakan.....	25
2.5 Ombudsman	27
2.5.1 Pengertian Ombudsman	27

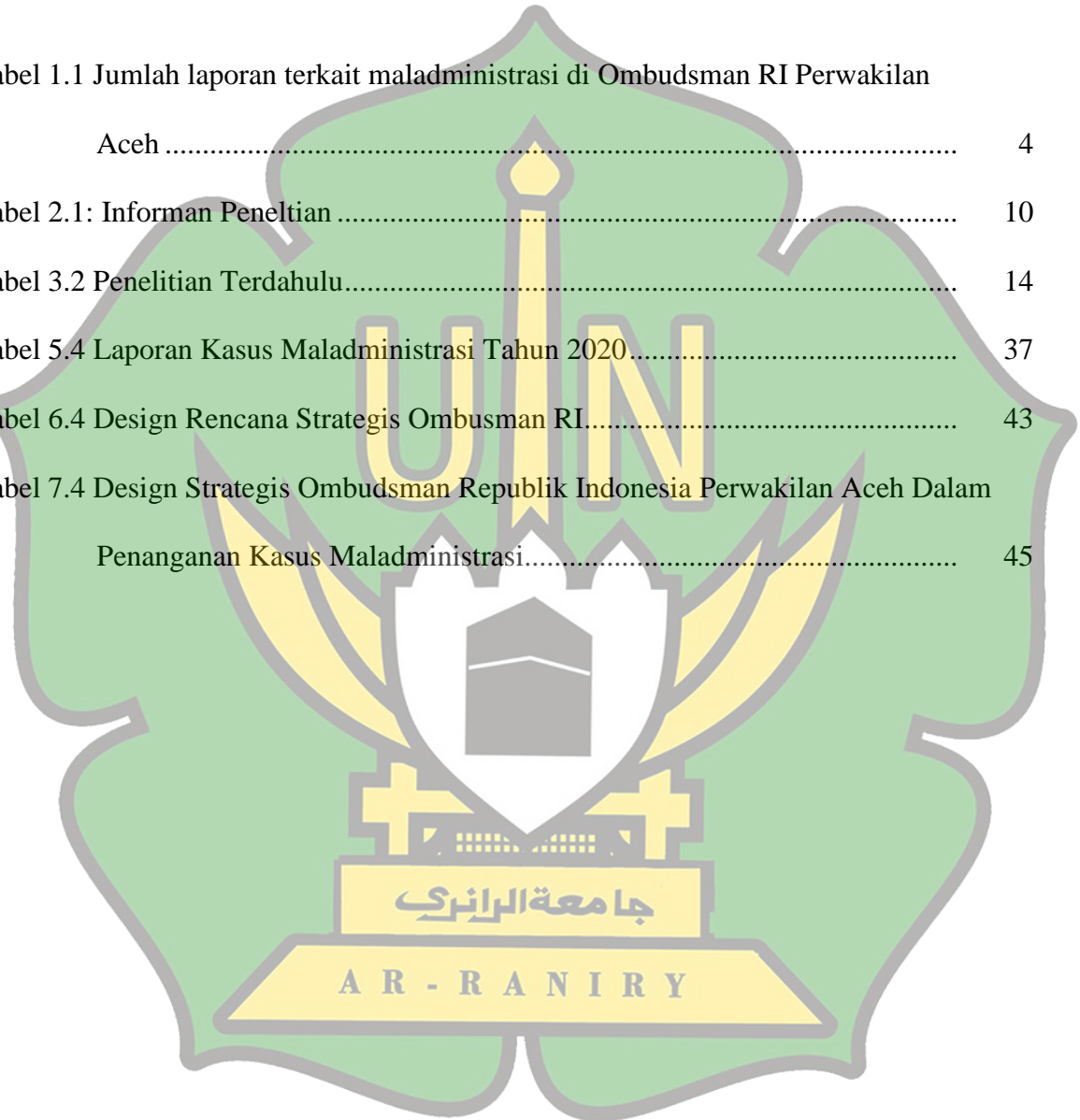
2.5.2 Asisten Ombudsman Republik Indonesia.....	28
2.6 Maladministrasi.....	28
2.6.1 Pengertian Maladministrasi	28
BAB III GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN.....	31
3.1 Gambaran Umum Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh	31
3.1.1 Pengertian Ombudsman	31
3.1.2 Sejarah Lembaga Ombudsman di Indonesia.....	31
3.1.3 Visi dan Misi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh	35
3.1.4 Tugas dan Wewenang Ombudsman Perwakilan Aceh	35
3.1.5 Struktur Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh ...	36
3.1.6 Alur Pelayanan Ombudsman Perwakilan Aceh.....	38
BAB IV HASIL PENELITIAN	39
4.1 Strategi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh Dalam Penanganan Kasus Maladministrasi	39
4.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Penanganan Mal Administrasi di Ombudsman Aceh.....	54
BAB V PENUTUP	58
5.1 Kesimpulan	58
5.2 Saran.....	59
DAFTAR PUSTAKA	61

جامعة الرانيري

A R - R A N I R Y

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah laporan terkait maladministrasi di Ombudsman RI Perwakilan Aceh	4
Tabel 2.1: Informan Penelitian	10
Tabel 3.2 Penelitian Terdahulu.....	14
Tabel 5.4 Laporan Kasus Maladministrasi Tahun 2020.....	37
Tabel 6.4 Design Rencana Strategis Ombusman RI.....	43
Tabel 7.4 Design Strategis Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh Dalam Penanganan Kasus Maladministrasi.....	45



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.3 Struktur Ombudsman RI Perwakilan Aceh	34
Gambar 2.3 Alur Penyelesaian Laporan/Pengaduan	35



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Wawancara Dengan Kepala Asisten Pencegahan

Lampiran 2: Wawancara Dengan Kepala Ombudsman Perwakilan Aceh

Lampiran 3: Wawancara Dengan Kepala Ombudsman Perwakilan Aceh

Lampiran 4: Wawancara Dengan Kepala Asisten Penerimaan Dan Verifikasi Laporan

Lampiran 5: Proses Pengaduan Laporan Maladministrasi Sebelum Dilakukan

Klarifikasi

Lampiran 6: Situasi Kantor



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Good governance atau tata laksana pemerintahan yang baik sampai saat ini masih menjadi tujuan pemerintah dan visi yang ingin dicapai, masih banyak ketimpangan yang belum mengarah pada perwujudan pemerintahan yang baik. Ilmar mengatakan dalam bukunya yang berjudul Hukum Tata Pemerintahan “Adanya tuntutan terhadap peningkatan kinerja pemerintahan khususnya yang berkaitan dengan fungsi dan tugas-tugas pemerintah sangatlah diharapkan oleh masyarakat”.¹ “Masih banyak ditemukan berbagai praktik penyelenggaraan pemerintahan yang menyimpang, seperti masih terjadinya berbagai tindakan atau perbuatan korupsi, masih maraknya pungutan liar, mudah terkena suap, dan penggelembungan anggaran belanja”.²

Good governance dimunculkan karena adanya ketidakpuasan pada kinerja pemerintahan yang selama ini dipercaya sebagai penyelenggara urusan publik. Penerapan praktik *good governance* dapat dilakukan secara bertahap sesuai dengan kapasitas pemerintah dan masyarakat sipil. Salah satu pilihan strategis untuk menerapkan *good governance* di Indonesia adalah melalui penyelenggaraan pelayanan publik. Pelayanan publik menjadi tolak ukur keberhasilan pelaksanaan tugas dan pengukuran kinerja pemerintah melalui birokrasi.

Kecenderungan masyarakat terhadap ekspektasi yang tinggi untuk mendapatkan penyelenggaraan pelayanan publik disuatu instansi pemerintahan didasari oleh tiga alasan penting yang menurut Neneng dapat melatarbelakangi

¹ Ilmar, Aminuddin. (2014). *Hukum Tata Pemerintahan*. Jakarta: Prenadamedia Group, hlm 1

² *Ibid.*, hlm. 2.

bahwa pembaharuan pelayanan publik dapat mendorong praktik *good governance* di Indonesia. “Pertama, perbaikan kinerja pelayanan publik dinilai penting oleh *stakeholders*, yaitu pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta. Kedua, pelayanan publik adalah ranah dari ketiga unsur *governance* melakukan interaksi yang sangat intensif. Ketiga, nilai-nilai yang selama ini mencirikan praktik *good governance* diterjemahkan secara lebih mudah dan nyata melalui pelayanan publik”.³

Fenomena pelayanan publik oleh birokrasi pemerintah saat ini sarat dengan permasalahan, diantaranya prosedur pelayanan yang berbelit-belit, ketidakpastian waktu dan harga sehingga menyebabkan pelayanan menjadi sulit dijangkau secara wajar oleh masyarakat. Hal ini mengakibatkan terjadinya ketidakpercayaan masyarakat kepada pemberi layanan (birokrat) sehingga masyarakat mencari alternatif lain untuk mendapatkan pelayanan, yaitu dengan memberikan biaya tambahan dan lain sebagainya. Untuk mengatasi kondisi tersebut perlu dilakukan upaya perbaikan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik demi mewujudkan pelayanan publik yang prima, sebab pelayanan publik merupakan fungsi utama pemerintah yang diberikan sebaik-baiknya oleh pejabat publik.

Tuntutan masyarakat dalam mendapatkan pelayanan publik, memiliki dasar hukum yang cukup kuat yakni Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan Undang-Undang No 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang telah mengatur asas penyelenggaraan pelayanan publik serta hak dan kewajiban masyarakat atas pelayanan publik. Tidak memberikan pelayanan, menunda-nunda, serta tidak adanya kepastian pelayanan merupakan perilaku

³ Neneng Siti Maryam. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Jurnal Ilmu Politik Dan Komunikasi Volume Vi No. 1/Juni 2016. Hlm. 2

maladministrasi. Sesuai ketentuan Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara serta peraturan perundang-undangan lainnya, telah mengatur sanksi bagi pelaksana dan penyelenggara yang melakukan maladministrasi dari sanksi ringan sampai dengan sanksi berat. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, maka dibentuklah Ombudsman, yaitu sebuah lembaga yang berfungsi untuk menyelesaikan laporan pengaduan masyarakat terkait dugaan maladministrasi pelayanan publik.

Ombudsman Republik Indonesia merupakan lembaga negara yang dilahirkan dengan tujuan untuk mendorong terciptanya *good governance*. Ombudsman dengan nama Komisi Ombudsman Nasional (KON), lahir melalui Keputusan Presiden Nomor 44 Tahun 2000 tentang Komisi Ombudsman Nasional. Keputusan Presiden ini lahir akibat derasnya tekanan terhadap upaya perbaikan pelayanan publik, dan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*). Namun, untuk memperkuat dan memperbesar KON dalam hal landasan hukum, kekuasaan, dan wewenangnya, maka lahirnya Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia. Sehingga merubah nama KON itu sendiri menjadi Ombudsman Republik Indonesia.

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 pasal 1 ayat 1 tentang Ombudsman Republik Indonesia dinyatakan bahwa:

Ombudsman Republik Indonesia adalah lembaga negara yang mempunyai kewenangan mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik baik yang diselenggarakan oleh penyelenggara negara dan pemerintahan termasuk yang diselenggarakan oleh Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, dan Badan Hukum Milik Negara serta badan swasta atau perseorangan yang diberi tugas menyelenggarakan pelayanan publik tertentu

yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara dan/atau anggaran pendapatan dan belanja daerah.⁴

Ombudsman merupakan lembaga negara yang bersifat mandiri dan tidak memiliki hubungan organik dengan lembaga negara dan instansi pemerintahan lainnya, serta dalam menjalankan tugas dan wewenangnya bebas dari campur tangan kekuasaan lainnya. Namun, “Ombudsman dilarang mencampuri kebebasan hakim dalam memberi putusan”.⁵ “Dalam rangka pelaksanaan tugas dan wewenangnya, Ombudsman tidak dapat ditangkap, ditahan, diinterogasi, dituntut atau digugat di muka pengadilan”.⁶ “Apabila menghalangi kerja Ombudsman, maka akan dikenakan sanksi pidana selama maksimal 2 tahun atau denda paling banyak 1 miliar rupiah”.⁷

Nurtjahjo menjelaskan bahwa:

Secara umum maladministrasi diartikan sebagai perilaku atau perbuatan melawan hukum dan etika dalam suatu proses administrasi pelayanan publik, yakni meliputi penyalahgunaan wewenang/jabatan, kelalaian dalam tindakan dan pengambilan keputusan, pengabaian kewajiban hukum, melakukan penundaan berlarut, tindakan diskriminatif, permintaan imbalan, dan lain-lain yang dapat dinilai sekualitas dengan kesalahan tersebut.⁸

Maladministrasi merupakan perbuatan sikap maupun prosedur tidak terbatas pada hal-hal administrasi atau tata usaha saja. Hal-hal maladministrasi tersebut menjadi salah satu penyebab bagi timbulnya pemerintahan yang tidak efisien, buruk, dan tidak memadai. Dengan kata lain tindakan atau perilaku maladministrasi

⁴ Pasal 1 ayat 1 Undang-Undang 37 Tahun 2008

⁵ Pasal 9 Bab Iv Undang-Undang 37 Tahun 2008

⁶ Pasal 10 Bab Iv Undang-Undang 37 Tahun 2008

⁷ Pasal 44 Bab X Undang-Undang 37 Tahun 2008

⁸ Nurtjahjo, Hendra. dkk. (2013). *Memahami Maladministrasi*. Jakarta: Ombudsman Republik Indonesia, Hlm. 4.

bukan sekedar penyimpangan dari prosedur pelaksanaan tugas pejabat atau aparat negara atau aparat penegak hukum tetapi juga dapat merupakan perbuatan melawan hukum.⁹

Dalam perkembangannya Ombudsman Republik Indonesia mempunyai perwakilan-perwakilan di setiap provinsi di seluruh Indonesia. Pembentukan kantor perwakilan ini tentu saja dengan tujuan mendekatkan fungsi Ombudsman sebagai lembaga pengawas pelayanan publik kepada masyarakat di daerah-daerah. Hal ini tidak terkecuali bahwa Ombudsman Republik Indonesia juga mempunyai kantor perwakilan di Aceh.

Dalam tugas pokoknya menyelesaikan pengaduan/laporan masyarakat, Ombudsman Republik Indonesia berwenang melakukan pemeriksaan dengan cara meminta klarifikasi, meminta bukti dokumen ataupun informasi, serta melakukan investigasi dengan tujuan untuk menemukan solusi atas permasalahan pelayanan publik.

Terhitung sejak berdirinya Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dari 2013 hingga 2020, Ombudsman Aceh telah menerima sebanyak 1.380 laporan masyarakat yang diterima dengan berbagai kasus pelayanan publik. 1.380 laporan tersebut terbagi kedalam enam kelompok besar yakni terkait permasalahan kepegawaian, infrastruktur, pertanahan, kepolisian, pendidikan dan kesehatan.

Berikut jumlah laporan terkait maladministrasi sejak tahun 2013 hingga tahun 2020 ditunjukkan pada tabel berikut:

⁹Adjijono, *Memahami Bab Pokok Hukum Administrasi Negara*, (Yogyakarta: Laksbang Persindo, 2008), Hal.113

Tabel 1.1 Jumlah laporan terkait maladministrasi di Ombudsman RI Perwakilan Aceh

No.	Tahun	Jumlah Laporan
1	2013	101 Laporan
2	2014	168 Laporan
3	2015	175 Laporan
4	2016	260 Laporan
5	2017	203 Laporan
6	2018	150 Laporan
7	2019	155 Laporan
8	2020	168 Laporan
Total Jumlah Laporan		1.380 Laporan

Sumber: Ombudsman.go.id

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa Ombudsman Aceh telah menerima sebanyak 1.380 laporan masyarakat yang diterima dengan berbagai kasus pelayanan publik sejak 2013 hingga 2020. Proses penyelesaian tersebut tentunya mengalami berbagai kendala, hambatan, dan membutuhkan strategi-strategi khusus yang dilakukan oleh Ombudsman yang juga mengacu kepada penyelesaian pengaduan masyarakat dan peningkatan kualitas mutu administrasi agar kepuasan masyarakat terhadap lembaga Ombudsman semakin meningkat.

Dari uraian tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti mengenai strategi Ombudsman Aceh dalam penyelesaian laporan masyarakat terkait permasalahan pelayanan publik dengan judul penelitian “Strategi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh Dalam Penanganan Kasus Maladministrasi”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis mengidentifikasi beberapa masalah yang akan dijadikan bahan penelitian selanjutnya, yaitu:

- a. Melakukan analisis terhadap strategi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh Dalam Penanganan Kasus Maladministrasi.
- b. Melihat apa saja faktor pendukung dan penghambat Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dalam penanganan kasus maladministrasi.

1.3 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana strategi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dalam penanganan kasus maladministrasi?
- b. Apa saja faktor pendukung dan penghambat Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dalam penanganan kasus maladministrasi?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah:

- a. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dalam penanganan kasus maladministrasi
- b. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dalam penanganan kasus maladministrasi

1.5 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan yang diharapkan dari penelitian Strategi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh Dalam Menyelesaikan Kasus Maladministrasi adalah sebagai berikut.

1. Kegunaan bagi Peneliti

Penelitian ini dilakukan untuk menambah wawasan tentang Strategi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh serta untuk penyusunan skripsi sebagai syarat memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik di Fakultas FISIP, Universitas Islam Negeri Ar-Raniry.

2. Kegunaan secara Teoritis

Dengan kontribusi penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan pengembangan ilmu pengetahuan terutama di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan Jurusan Ilmu Administrasi Negara dan hasil penelitian ini juga dapat menjadi acuan untuk bahan referensi bagi penelitian selanjutnya.

3. Kegunaan secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada semua pihak yang membutuhkan hasil dari masalah penelitian ini, dan juga menjadi bahan evaluasi terhadap lembaga Ombudsman sendiri dalam melakukan pelayanan publik yang prima.

1.6 Penjelasan Istilah

Adapun penjelasan istilah dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

- a. Strategi adalah rencana yang disusun secara sadar dengan melibatkan manajemen perencanaan jangka panjang untuk mencapai tujuan tertentu.
- b. Pelayanan Publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga Negara atau penduduk atas barang publik, jasa publik dan administrasi publik.

- c. Deteksi adalah kegiatan inventarisasi, identifikasi dan pemutakhiran dari permasalahan pelayan publik dalam menentukan terjadinya maladministrasi.
- d. Analisis adalah rangkaian kegiatan pengumpulan data, penelaahan, dan perumusan saran.
- e. Investigasi adalah penyelidikan dengan mencatat atau merekam fakta, melakukan peninjauan, percobaan, dan sebagainya, dengan tujuan memperoleh jawaban atas pertanyaan.
- f. Rekomendasi adalah kesimpulan, pendapat, dan saran yang disusun berdasarkan hasil investigasi kepada atasan terlapor untuk dilaksanakan/ ditinggalkan.
- g. Monitoring adalah kegiatan pemantauan untuk memperoleh informasi secara terus-menerus sehingga hasil yang didapat sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- h. Resolusi adalah proses penyelesaian laporan yang dilakukan melalui konsiliasi, media dan penerbitan rekomendasi setelah hasil pemeriksaan menyatakan telah terjadi maladministrasi oleh penyelenggara pelayanan publik.
- i. Penanganan adalah proses, cara, maupun perbuatan menangani penggarapan.
- j. Maladministrasi adalah perilaku atau perbuatan melawan hukum oleh penyelenggara Negara yang menimbulkan kerugian materil atau immateriil bagi masyarakat atau perseorangan.
- k. *Good Governance* adalah tata kelola pemerintahan yang baik yang mengarahkan, mengendalikan, dan/atau mempengaruhi masalah publik.
- l. *Stakeholders* adalah pihak pemangku kepentingan atau beberapa kelompok orang yang memiliki kepentingan didalam perusahaan yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh tindakan dari bisnis secara keseluruhan.

- m. Kebijakan adalah rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman, serta dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak.
- n. Klarifikasi adalah suatu tindakan yang bertujuan untuk memperoleh penjelasan dari terlapor, atasan terlapor maupun saksi-saksi terkait laporan dugaan maladministrasi yang disampaikan oleh pelapor.
- o. Koordinasi adalah berbagai aktivitas yang dikerjakan dengan tujuan untuk mengintegrasikan tujuan serta rencana kerja yang sebelumnya sudah ditetapkan dalam semua unsur.
- p. Mediasi adalah proses penyelesaian sengketa pelayanan publik antarpihak melalui bantuan, baik oleh Ombudsman atau oleh mediator yang dibentuk oleh Ombudsman.
- q. Konsiliasi adalah proses penyelesaian laporan masyarakat yang dilakukan oleh konsiliator terkait penyelenggaraan pelayan publik untuk mencari penyelesaian yang dapat diterima oleh kedua belah pihak melalui kerangka yang telah disusun oleh konsiliator.
- r. Propartif adalah suatu metode untuk menyelesaikan permasalahan oleh Ombudsman dengan cara pendekatan yang humanis dan bijaksana.
- s. Ombudsman *on the spot* adalah kegiatan penerimaan laporan dengan cara mengunjungi tempat-tempat layanan publik secara langsung.
- t. Pencegahan adalah proses, cara atau tindakan mencegah agar sesuatu tidak terjadi atau berulang.

- u. *Standar Operating Procedure* (SOP) adalah merupakan panduan yang digunakan untuk memastikan kegiatan operasional organisasi atau perusahaan berjalan dengan lancar.

1.7 Metode Penelitian

1.7.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk mendeskripsikan Strategi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dalam Penanganan Kasus Maladministrasi yang akan dikaji dengan menggunakan teori Fred R. David. Menurut Moleong “penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung dari pengamatan pada manusia baik dalam kawasannya maupun dalam peristilahannya”.¹⁰

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena hasil yang diharapkan menuntut proses yang menjelaskan secara umum objek penelitian. Penjelasan tersebut didapat dari data-data autentik yang kemudian di analisis kembali. Selain itu, “metode deskriptif yang digunakan merupakan prosedur pemecahan masalah yang diteliti baik oleh seseorang, lembaga, masyarakat dan lainnya pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak (sebagaimana adanya)”.¹¹

1.7.2 Fokus Penelitian

Adapun pada penelitian ini, peneliti memfokuskan pada strategi Ombudsman dalam penanganan kasus maladministrasi serta faktor pendukung dan

¹⁰Moleong,. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosda Karya: Bandung, hlm 4.

¹¹Narwawi, Hadari. (2007). *M.etode Penelitian Bidang Sosial*. Gajah Mada University Press: Yogyakarta.

penghambat Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dalam penanganan kasus maladministrasi.

Tabel 2.1
Fokus Penelitian

No	Dimensi	Indikator	Sumber
1	Strategi Ombusman	a. Formulasi (Proses dalam perumusan strategi) a) Kejelasan visi dan misi b) Adanya penjabaran tujuan dan sasaran c) Penjabaran strategis untuk mencapai hasil b. Implementasi (pelaksanaan strategi) a) Komunikasi b) Sumber Daya Manusia c) Struktur dan tupoksi organisasi	David F. R, <i>Strategic Management, Concept And Case</i> . NJ: Pearson Prentice Hall
2	Faktor penghambat dan faktor pendukung	a. Internal b. Eksternal	

Sumber: Olahan Pribadi Peneliti

1.7.3 Lokasi Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini adalah Kantor Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh. Adapun yang menjadi objek penelitian ini adalah pengelola lembaga dan anggota atau staff. Peneliti tertarik melakukan penelitian di tempat ini dengan pertimbangan lokasi tersebut karena hanya satu lembaga Ombudsman untuk perwakilan diseluruh Aceh. Sehingga letak Ombudsman tersebut harus menjangkau pelayanan ke seluruh daerah Aceh.

1.7.4 Sumber Data

Teknik pengambilan data dengan studi pustaka adalah :

1) Data Primer

Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama dilokasi penelitian atau objek penelitian. Adapun data primer yang digunakan dalam penelitian ini berupa hasil dari wawancara dengan informan kunci yakni Kepala Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh, Kepala keasistenan bidang Penerima dan Verifikasi Laporan, Kepala keasistenan bidang Pencegahan, dan Kepala keasistenan bidang Penyelesaian. “Data primer juga berupa dokumentasi dan hasil observasi lapangan. Data primer ini bertujuan untuk menjawab objek penelitian”.¹²

2) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan. Adapun sumber sekunder terdiri dari berbagai literatur bacaan yang memiliki relevansi dengan kajian ini seperti skripsi, jurnal ilmiah, Undang-Undang Dasar 1945 maupun media massa.

1.7.5 Informan Penelitian

Muhammad Idrus mengatakan dalam bukunya yang berjudul Metode Penelitian Sosial:

Informan penelitian adalah pihak yang menjadi subjek yang dituju oleh peneliti untuk diteliti. Informan penelitian dipilih secara sengaja (*purposive sampling*) dan menjadi pihak yang akan memberi informasi yang diperlukan selama penelitian. Dalam penelitian kualitatif, subjek penelitian dikenal dengan informan. Informan adalah tempat memperolehnya informasi yang dikumpulkan sebagai upaya untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan.¹³

¹²Bugin, Burhan. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Komunikasi, Ekonomi, Dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya)*. Jakarta: Kencana Prenada Media, hlm 78.

¹³Idrus, Muhammad. (2009). *Metode Penelitian Ilmu Sosial*. Yogyakarta: Erlangga, hlm. 92.

Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah sebanyak 7 (tujuh) orang sebagaimana terdapat pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.1
Informan Penelitian

No.	Informan	Jumlah
1.	Kepala Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh	1 (Satu) Orang
2.	Kepala Keasistenan bidang Penerima dan Verifikasi Laporan	1 (Satu) Orang
3.	Kepala Keasistenan bidang Pencegahan	1 (Satu) Orang
4.	Kepala Keasistenan bidang Penyelesaian	1 (Satu) Orang
	Jumlah	4 (Empat) Orang

Sumber: Data Olahan Peneliti

Adapun yang menjadi kriteria informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Pegawai Ombudsman RI Perwakilan Aceh (2) Aktif dalam penyelesaian kasus maladministrasi berdasar laporan dari masyarakat, dan (3) Mengetahui fungsi dan wewenang atas jabatan yang diembannya.

1.7.6 Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Observasi.

Observasi yaitu peneliti melakukan kegiatan terhadap proses penanganan kasus di Ombudsman secara langsung dengan cara partisipasi artinya peneliti ikut serta dalam proses kerja dan mencatat hal yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Observasi atau pengamatan ialah kegiatan keseharian manusia dengan menggunakan pancaindra sebagai alat bantu utamanya, seperti telinga, penciuman, mulut, dan kulit.

Secara umum, observasi berarti pengamatan dan penglihatan. Observasi diperlukan guna untuk mendapat data yang lebih akurat sebagai pelengkap dalam penelitian. Dalam hal ini observasi dapat sangat bermanfaat dalam mengambil bukti seperti halnya foto-foto untuk menambah keabsahan penelitian. Pada umumnya observasi suatu teknik yang bukan pada dasar perencanaan yang tersusun melainkan proses pengamatan yang terjadi saat turun langsung ke lokasi penelitian di Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dengan waktu yang ditentukan dapat berubah sesuai dengan kebutuhan.

2) Wawancara mendalam

Wawancara mendalam yaitu dengan mengadakan tanya jawab dan tatap muka langsung dengan beberapa informan seperti *stakeholder* yang dianggap mengetahui banyak mengenai objek penelitian dan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini sebagai sumber data. Wawancara ialah usaha mengumpulkan informasi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan, untuk dijawab secara lisan pula.

Menurut Narwawi, secara sederhana wawancara diartikan sebagai “alat pengumpul data dengan menggunakan tanya jawab antara pencari informasi tanya jawab antara pencari informasi dan sumber informasi”.¹⁴ Dalam penelitian ini wawancara digunakan untuk mendapatkan informasi yang lebih untuk memperkuat data yang diperoleh untuk dokumentasi.

Adapun informan yang akan diwawancarai terdiri dari Kepala Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh, Kepala keasistenan bidang Penerima dan

¹⁴Narwawi, Op.Cit., 118.

Verifikasi Laporan, Kepala keasistenan bidang Pencegahan dan Kepala keasistenan bidang Penyelesaian. Agar wawancara berjalan dengan baik, maka peneliti terlebih dahulu menyiapkan daftar pertanyaan wawancara dengan menggunakan teknik 5w+1H dan agar hasilnya terekam dengan baik maka perlu pula disiapkan alat perekam suara berupa *recorder*. Dalam teknik wawancara pada Penelitian kualitatif umumnya menggunakan teknik pertanyaan 5W+1H, yaitu *who*, *what*, *when*, *where*, *why* dan *how* (teknik pertanyaan siapa, apa, kapan, dimana, mengapa dan bagaimana). Dengan melakukan wawancara dengan pihak terkait dan menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, penulis dapat memberikan informasi mengenai strategi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dalam Penyelesaian Kasus Maladministrasi.

3) Studi dokumen.

Studi dokumen yaitu cara pengumpulan data dan telaah pustaka dimana dokumen-dokumen yang dianggap menunjang dan relevan dengan permasalahan yang akan diteliti. Basrowi dan Suwandi mengartikan bahwa metode dokumentasi ialah “suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang teliti sehingga akan diperoleh data yang lengkap, sah dan bukan berdasarkan perkiraan”.¹⁵

Menurut Siyoto, dokumen merupakan “catatan peristiwa yang sudah berlalu berbentuk catatan, buku atau karya-karya monumental seseorang”.¹⁶ Dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk memperkuat laporan dalam penelitian.

¹⁵ Basrowi dan Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 158.

¹⁶ Siyoto, Sandu. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi, Media Publishing, hlm. 83.

Dokumen yang peneliti gunakan adalah dokumen resmi dari sumber yang akurat yang bertanggung jawab dalam persoalan ini, seperti Kepala Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh. Dokumentasi dalam penelitian ini terdiri atas dokumen internal dan dokumen eksternal yang berupa hasil wawancara dan data lain yang diperoleh melalui Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dan foto-foto penelitian.

Dengan demikian peneliti akan lebih mudah dalam penelitian. Dokumentasi dalam penelitian ini tentunya terlebih dahulu meminta izin kepada pihak yang bertanggung jawab dalam persoalan ini kemudian barulah dari peneliti mengabadikannya.

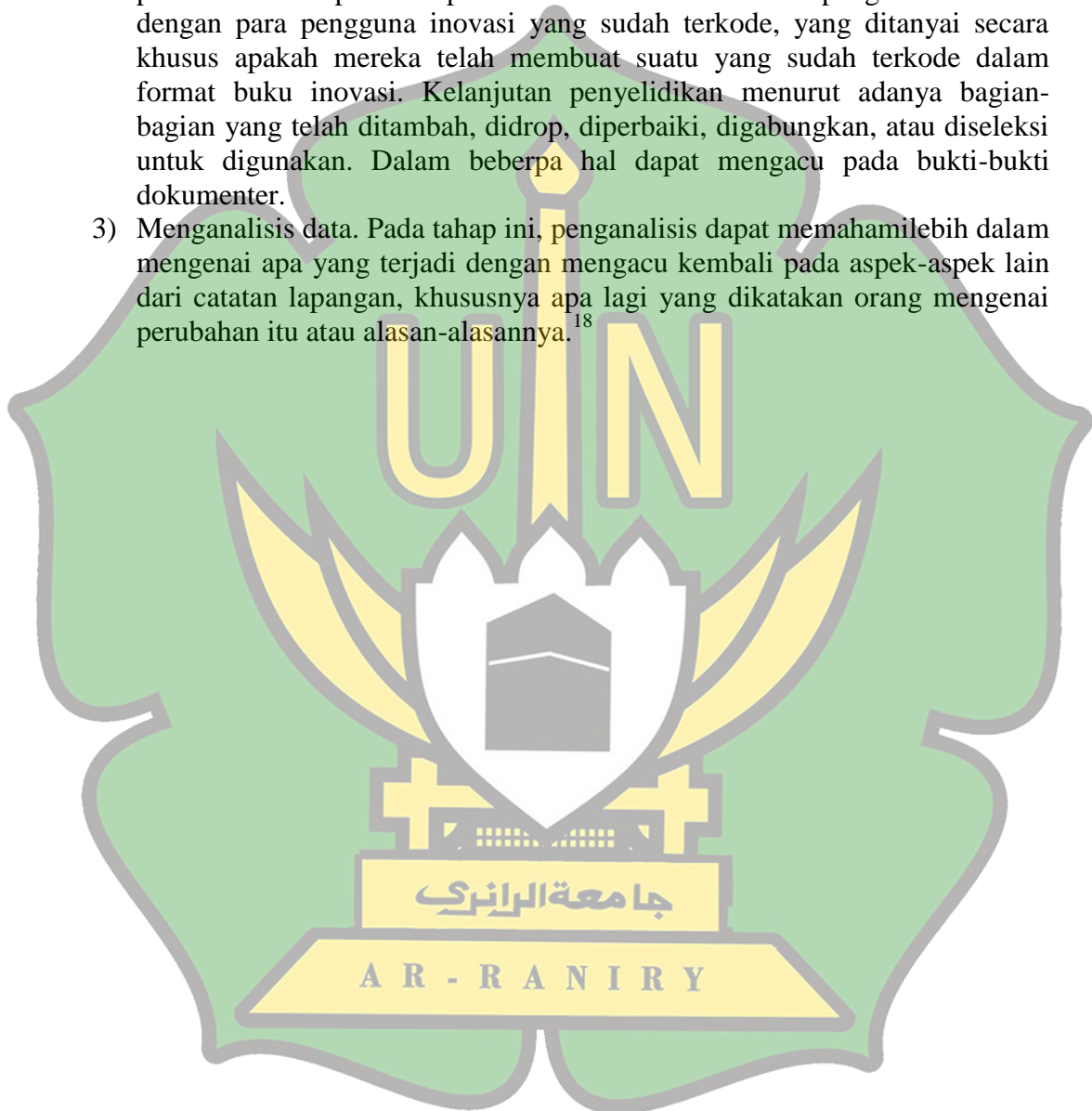
1.7.7 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, atau bahan-bahan yang ditemukan di lapangan. Metode analisis data dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif, dengan model analisis interaktif. Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, atau bahan-bahan yang ditemukan di lapangan. Metode analisis data dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif, dengan model analisis yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman yakni sebagai berikut:

- 1) Membangun sajian, pada tahap ini cara yang mudah bergerak maju adalah memecah-mecah inovasi ke dalam komponen-komponen atau aspek-aspek khusus, dengan menggunakan ini sebagai baris matriks. Kolom matriks adalah jangka-jangka waktu, dari penggunaan awal sampai penggunaan

nanti. Jika terjadi perubahan dalam komponen selama jangka waktu itu, kita dapat memasukkan deskripsi singkat dari perubahan itu.¹⁷

- 2) Memasukkan data. Pada tahap ini, penganalisis sedang mencari perubahan-perubahan dalam inovasi itu, komponen demi komponen. Perubahan-perubahan itu dapat ditempatkan dalam catatan-catatan lapangan wawancara dengan para pengguna inovasi yang sudah terkode, yang ditanyai secara khusus apakah mereka telah membuat suatu yang sudah terkode dalam format buku inovasi. Kelanjutan penyelidikan menurut adanya bagian-bagian yang telah ditambah, didrop, diperbaiki, digabungkan, atau diseleksi untuk digunakan. Dalam beberapa hal dapat mengacu pada bukti-bukti dokumenter.
- 3) Menganalisis data. Pada tahap ini, penganalisis dapat memahamilebih dalam mengenai apa yang terjadi dengan mengacu kembali pada aspek-aspek lain dari catatan lapangan, khususnya apa lagi yang dikatakan orang mengenai perubahan itu atau alasan-alasannya.¹⁸



¹⁷Miles dan Huberman. (2007). *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohisi. Jakarta: Universitas Indonesia, hlm. 173-174

¹⁸Ibid, H. 177

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pembahasan Penelitian Yang Relevan

**Tabel 4.2
Penelitian Terdahulu**

Nama peneliti	Judul penelitian	Hasil penelitian
Vemi Oktaviana, 2016	Strategi Lembaga Ombudsman Dalam Menjalankan Fungsi Pengawasan Dan Fungsi Mediasi di Kota Yogyakarta Tahun 2016	Jenis penelitian bersifat deskriptif kualitatif. Data yang dikumpulkan berupa hasil wawancara. Hasil penelitiannya yaitu Ombudsman RI Perwakilan DIY memiliki 2 strategi dalam menjalankan fungsi pengawasan dan fungsi mediasi, yaitu strategi pendekatan aktif inisiatif dan strategi pasif responsif. Namun Ombudsman memiliki beberapa kendala dalam menjalankan tupoksinya, yaitu kesulitan mengolah data dari setiap masyarakat, kekurangan anggaran kerja, dan kurangnya sosialisasi sehingga masih banyak masyarakat yang belum paham tentang keberadaan Ombudsman.
Perbedaan: Lokasi Penelitian, Variabel Independen		
Nama peneliti	Judul penelitian	Hasil penelitian
Nur Atika, 2019	Strategi Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Bangka Belitung Dalam Peningkatan Pelayanan Publik di Bangka Belitung	Jenis penelitian bersifat deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menjelaskan bahwa terdapat beberapa komponen yang berperan dalam peningkatan pelayanan publik. Dua diantaranya merupakan strategi dari pusat yang juga diterapkan di tingkat daerah yaitu, (1)Penilaian Kepatuhan Standar Penyelenggaraan Layanan UU No 25 Tahun 2009; (2)Partisipasi Masyarakat. Selain itu terdapat pula strategi yang berasal dari Ombudsman Babel sendiri yaitu, (1)Membentuk jejaring Ombudsman Babel; (2)Sosialisasi ke sekolah-sekolah; (3)Dialog Interaktif antar instansi dan antar masyarakat di Bangka Belitung.
Perbedaan: Lokasi Penelitian, Variabel Independen		
Nama peneliti	Judul penelitian	Hasil penelitian
Yuli Tirtariandi El	Peran Ombudsman Dalam Penyelesaian	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan model eksploratif. Data yang

Anshori, 2017	Kasus Pengaduan Pelayanan Publik	dikumpulan berupa hasil wawancara. Hasil penelitiannya yaitu peran Ombudsman Babel selama dua tahun terakhir memuaskan para pelapor. Namun ada beberapa hambatan yaitu Ombudsman masih sangat terikat dengan regulasi, keterbatasan jumlah staf, belum menyatunya gaya kepemimpinan beberapa asisten dengan kultur masyarakat setempat, dan masalah anggaran yang terbatas.
Perbedaan: Lokasi Penelitian, Variabel Dependen		

2.2 Teori Strategi

Ada beberapa definisi strategi menurut para ahli, diantaranya menurut Stephanie K. Marrus, seperti yang dikutip oleh Umar, strategi didefinisikan sebagai “suatu proses yang berfokus pada tujuan jangka panjang lembaga, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai”.¹⁹

Selanjutnya, Alfred Chandler mengatakan bahwa “strategi adalah suatu penentuan sasaran dan tujuan dasar jangka panjang dari suatu lembaga serta pengodpsian seperangkat tindakan serta alokasi sumber-sumber yang perlu untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut”.²⁰

Sedangkan menurut Fred R. David, “strategi merupakan sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai”.²¹ Dari definisi strategi tersebut, suatu rencana yang disusun secara sadar dengan melibatkan manajemen perencanaan jangka panjang untuk mencapai tujuan tertentu yang sudah ditetapkan sebagai tujuan lembaga.

¹⁹ Umar, Husein. (2001). *Strategic Management In Action (Konsep, Teori, Dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Strategic Business Unit Berdasarkan Konsep Michael R. Porter, Fred R. David, Dan Wheelen-Hunger)*. Jakarta: Pt Gramedia Pustaka Utama, hlm. 31.

²⁰ Taufiqurokhman. (2016). *Manajemen Strategik*. Jakarta Pusat: Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, hlm. 25.

²¹ David, Fred R. (2010). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat, hlm. 18.

Oleh karena itu, suatu lembaga perlu memperhatikan tiga tahap penting dalam proses perencanaan strategis, yaitu:

- a. Formulasi strategi, adalah tahap awal dimana lembaga menetapkan visi dan misi disertai analisa mendalam terkait faktor internal dan eksternal organisasi/perusahaan dan penetapan tujuan jangka panjang yang kemudian digunakan sebagai acuan untuk menciptakan alternatif strategi dimana akan dipilih salah satunya untuk ditetapkan sesuai dengan kondisi lembaga.
- b. Implementasi strategi, merupakan langkah dimana strategi yang telah melalui identifikasi ketat terkait faktor lingkungan eksternal dan internal serta penyesuaian tujuan lembaga mulai diterapkan atau diimplementasikan dalam kebijakan-kebijakan intensif dimana setiap divisi dan fungsional lembaga berkolaborasi dan bekerja sesuai dengan tugas dan kebijakannya masing-masing.
- c. Evaluasi strategi, adalah tahap akhir setelah strategi diterapkan dalam praktek nyata dinilai efektifitasnya terhadap ekspektasi dan pencapaian tujuan lembaga guna perumusan dan penerapan lanjutan dimasa yang akan datang agar lebih baik dan efektif.²²

Menurut Freedy, strategi lahir karena beberapa hal, diantaranya “kondisi terjepit dalam mengambil keputusan, tuntutan yang harus dijawab secepat mungkin, dan jalan/cara yang memang harus ditempuh guna mempertahankan suatu kondisi minimal stabil terhadap guncangan”.²³

Goldworthy dan Ashley mengusulkan tujuh aturan dasar dalam merumuskan suatu strategi sebagai berikut:

- a. Ia harus menjelaskan dan menginterpretasikan masa depan, tidak hanya masa sekarang.
- b. Arah strategi harus bisa menentukan rencana dan bukan sebaliknya.
- c. Strategi harus berfokus pada keunggulan kompetitif, tidak semata-mata pada pertimbangan keuangan.
- d. Ia harus diaplikasikan dari atas ke bawah, bukan dari bawah ke atas.
- e. Strategi harus mempunyai orientasi eksternal.
- f. Fleksibilitas

²² *Ibid.*, Hlm. 6

²³ Ranguti, Freedy. (2002). *Taktik Membuat Rencana Pemasaran Berdasarkan Customer Value Dan Analisis Kasus* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, hlm. 13.

- g. Strategi harus berpusat pada hasil jangka panjang.²⁴

2.2.1 Peranan Strategi

Dalam lingkungan organisasi atau perusahaan, strategi memiliki peranan yang sangat penting bagi pencapaian tujuan, karena strategi memberikan arah tindakan, dan cara bagaimana tindakan tersebut harus dilakukan agar tujuan yang diinginkan tercapai. Menurut Grant strategi memiliki 3 peranan penting dalam mengisi tujuan manajemen, yaitu:

1. Strategi sebagai pendukung untuk pengambilan keputusan Strategi sebagai suatu elemen untuk mencapai sukses. Strategi merupakan suatu bentuk atau tema yang memberikan kesatuan hubungan antara keputusan-keputusan yang diambil oleh individu atau organisasi.
2. Strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi Salah satu peranan penting strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi adalah untuk memberikan kesamaan arah bagi perusahaan
3. Strategi sebagai target
Konsep strategi akan digabungkan dengan misi dan visi untuk menentukan di mana perusahaan berada dalam masa yang akan datang. Penetapan tujuan tidak hanya dilakukan untuk memberikan arah bagi penyusunan strategi, tetapi juga untuk membentuk aspirasi bagi perusahaan. Dengan demikian, strategi juga dapat berperan sebagai target perusahaan²⁵.

2.3 Pelayanan Publik

Menurut Undang-Undang nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik:

Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik”. Sedangkan penyelenggara pelayanan adalah semua institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik²⁶.

Abdul Chalik menyebutkan empat tujuan pelayanan publik, yaitu:

²⁴ Eris Juliansyah, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja Pdam Kabupaten Sukabumi*. Jurnal Ekonomak Vol. 3 No. 2 Agustus 2017. Hal. 22.

²⁵ Andiny Indah Purnamasari, *Strategi Kantor Perpustakaan Dan Arsip Daerah Kabupaten Bintang Dalam Meningkatkan Minat Dan Budaya Baca Masyarakat*. Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Maritim Raja Ali Haji. 2016. Hal. 13.

²⁶ Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik

- a. Terwujudnya batasan dan hubungan yang jelas tentang hak, tanggung jawab, kewajiban dan kewenangan seluruh pihak yang terkait dengan penyelenggaraan pelayanan publik.
- b. Terwujudnya sistem penyelenggaraan pelayanan publik yang layak sesuai dengan asas-asas umum pemerintahan dan koperasi yang baik.
- c. Terpenuhiya penyelenggaraan pelayanan publik sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- d. Terwujudnya perlindungan dan kepastian hukum bagi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik.²⁷

2.3.1 Prinsip-Prinsip Pelayanan Publik

Penyelenggaraan pelayanan publik juga harus memperhatikan prinsip - prinsip penyelenggaraan pelayanan publik yang diuraikan oleh Surjadi:

1. Kesederhanaan: prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit atau cepat, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan.
2. Kejelasan:
 - a. Persyaratan teknis dan administrasi pelayanan publik
 - b. Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/ persoalan/ sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik.
 - c. Rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran.
3. Kepastian dan tepat waktu: pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
4. Akurasi: produk pelayanan publik diterima dengan benar , tepat, dan sah.
5. Tidak diskriminatif: tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi.
6. Bertanggung jawab: pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik
7. Kelengkapan sarana dan prasarana: tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika.
8. Kemudahan akses: tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat dan dapat memanfaatkan teknologi komunikasi dan informasi.
9. Kejujuran: sikap atau keadaan jujur, ketulusan hati, dan kelurusan hati.
10. Kecermatan: hati –hati, teliti, telaten.
11. Kedisiplinan, kesopanan, dan keramahan: aparat penyelenggara pelayanan harus disiplin, Sopan, ramah, dan memberikan pelayanan dengan ikhlas, sehingga penerima pelayanan merasa dihargai hak-haknya.
12. Keamanan dan kenyamanan: proses dan produk pelayanan publik dapat memberikan rasa aman, nyaman dan kepastian hukum²⁸.

²⁷ Chalik, Abdul. dkk. (2015). *Pelayanan Publik Tingkat Desa*. Yogyakarta: Interpena, hlm. 8.

2.3.2 Asas-Asas Pelayanan Publik

Terdapat beberapa asas dalam penyelenggaraan pelayanan pemerintah dan perizinan yang harus diperhatikan, yaitu:²⁹

1. Empati dengan *customer*. Pegawai yang melayani urusan perizinan untuk instansi penyelenggara jasa perizinan harus dapat berempati dengan masyarakat pengguna jasa pelayanan.
2. Pembatasan prosedur. Prosedur harus dirancang sependek mungkin, dengan demikian konsep *one stop shop* benar – benar diterapkan.
3. Kejelasan tatacara pelayanan. Tatacara pelayanan harus didesain sesederhana mungkin dan dikomunikasikan kepada masyarakat pengguna jasa pelayanan.
4. Minimalisasi persyaratan pelayanan. Persyaratan dalam mengurus pelayanan harus dibatasi sesedikit mungkin dan sebanyak yang benar – benar diperlukan.
5. Kejelasan terkait kewenangan. Kewenangan pegawai yang melayani masyarakat pengguna jasa pelayanan harus irumuskan sejelas mungkin dengan membuat bagan tugas dan distribusi kewenangan.
6. Transparansi biaya. Biaya pelayanan harus ditetapkan seminimal mungkin dan setransparan mungkin.
7. Kepastian judul dan durasi pelayanan. Jadwal dan urasi pelayanan juga harus pasti, sehingga masyarakat memiliki gambaran yang jelas dan tidak resah.
8. Minimalisasi formulir. Formulir-formulir harus dirancang secara efisien, sehingga akan dihasilkan formulir komposit (satu formulir yang dapat dipakai untuk berbagai keperluan).
9. Maksimalisasi masa berlakunya izin. Untuk menghindarkan terlalu seringnya masyarakat mengurus izin, maka masa berlakunya izin harus ditetapkan selama mungkin.
10. Kejelasan hak dan kewajiban providers maupun bagi customer. Hak – hak dan kewajiban-kewajiban baik bagi *provider* maupun bagi *customer* harus dirumuskan secara jelas, dan dilengkapi dengan sanksi serta ketentuan ganti rugi.
11. Efektivitas penanganan keluhan. Pelayanan yang baik sedapat mungkin harus menghindarkan terjadinya keluhan. Akan tetapi jika muncul keluhan, maka harus dirancang suatu mekanisme yang dapat memastikan bahwa keluhan tersebut akan ditangani secara efektif sehingga permasalahan yang ada dapat segera diselesaikan dengan baik.

²⁸ Surjadi. (2012). *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung: Reifika Aditama, hlm.

²⁹ Ratminto Dan Atik Septi Winarsih. (2005). *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, hlm. 246.

Setiap penyelenggaraan atau penyediaan pelayanan publik haruslah memiliki standarisasi dalam pelayanannya. Selanjutnya standarisasi pelayanan publik tersebut perlu dipublikasikan agar dapat diakses atau diketahui oleh masyarakat sebagai pengguna pelayanan publik. Standar pelayanan publik dimaknai sebagai suatu ukuran yang telah ditentukan oleh penyelenggara atau penyedia pelayanan publik sehingga nantinya wajib ditaati oleh pemberi dan atau penerima pelayanan.

Standar pelayanan publik menurut Santosa sekurang-kurangnya meliputi:³⁰

1. **Prosedur Pelayanan**
Prosedur pelayanan yang dibagikan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan.
2. **Waktu Penyelesaian**
Waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.
3. **Biaya Pelayanan**
Biaya/tarif pelayanan termasuk rinciannya yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan.
4. **Produk Pelayanan**
Hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
5. **Sarana dan Prasarana**
Penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.

2.4 Teori Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Implementasi kebijakan dipandang dalam pengertian luas merupakan tahap dari proses kebijakan setelah penetapan Undang-Undang yang berbagai aktor, organisasi, prosedur dan teknik bekerja sama untuk

³⁰ Santosa, Pandji. (2008). *Administrasi Publik Teori Good Governance*. Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 57.

menjalankan kebijakan dalam upaya untuk meraih tujuan–tujuan kebijakan dan program-program.

Dalam mengkaji implementasi kebijakan publik, Edward III mulai dengan mengajukan dua pertanyaan, yakni³¹:

- a. “*What is the precondition for successful policy implementation?*”
- b. *What are the primary obstacles to successful policy implementation?*”

George C. Edward III berusaha menjawab dua pertanyaan tersebut dengan mengkaji empat faktor atau variabel dari kebijakan yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

- a. Komunikasi, keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, dimana yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (*target group*), sehingga akan mengurangi distorsi implementasi.
- b. Sumber daya, meskipun isi kebijakan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, maka implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, misalnya kompetensi implementor dan sumber daya finansial.
- c. Disposisi, adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka implementor tersebut dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.
- d. Struktur Birokrasi, struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Aspek dari struktur organisasi adalah *Standard Operating Procedure* (SOP) dan fragmentasi. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan *red-tape*, yakni prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks, yang menjadikan aktivitas organisasi tidak fleksibel³².

³¹ Subarsono. (2011). *Analisis Kebijakan Publik (Konsep, Teori, Dan Aplikasi)*. Yogyakarta: Pustaka Belajar, hlm. 90-92.

³² *Ibid.*,

2.5 Ombudsman

2.5.1 Pengertian Ombudsman

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008:

Ombudsman adalah lembaga negara yang memiliki kewenangan mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik baik yang diselenggarakan oleh penyelenggara negara dan pemerintahan termasuk yang diselenggarakan oleh Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, dan Badan Hukum Milik Negara serta badan swasta atau perseorangan yang diberi tugas menyelenggarakan pelayanan publik tertentu yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara dan/atau anggaran pendapatan dan belanja daerah³³.

Sebagai lembaga negara yang berfungsi mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik, berdasarkan Pasal 7 Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia, Ombudsman Republik Indonesia bertugas untuk :

1. Menerima laporan atas dugaan maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
2. Melakukan pemeriksaan substansi atas laporan.
3. Menindaklanjuti laporan yang tercakup dalam ruang lingkup kewenangan Ombudsman.
4. Melakukan investigasi atas prakarsa sendiri terhadap dugaan maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
5. Melakukan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga negara atau lembaga pemerintahan lainnya serta lembaga kemasyarakatan dan perseorangan.
6. Membangun jaringan kerja.
7. Melakukan upaya pencegahan maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
8. Melakukan tugas lain yang diberikan oleh Undang-Undang³⁴.

Dalam menjalankan tugas mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik,

Ombudsman Republik Indonesia berwenang untuk:

1. Meminta keterangan secara lisan dan/atau tertulis dari Pelapor, Terlapor atau pihak lain yang terkait mengenai laporan yang disampaikan kepada Ombudsman.

³³ Pasal 1 Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia

³⁴ Pasal 7 Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia

2. Memeriksa keputusan, surat menyurat, atau dokumen lain yang ada pada Pelapor atau Terlapor untuk mendapatkan kebenaran suatu laporan.
3. Meminta klarifikasi dan/atau salinan atau fotokopi dokumen yang diperlukan dari instansi manapun untuk pemeriksaan Laporan dan instansi Terlapor.
4. Melakukan pemanggilan terhadap Pelapor, Terlapor dan pihak lain yang terkait dengan laporan.
5. Menyelesaikan laporan melalui mediasi dan konsiliasi atas permintaan para pihak.
6. Membuat Rekomendasi mengenai penyelesaian Laporan, termasuk Rekomendasi untuk membayar ganti rugi dan/atau rehabilitasi kepada pihak yang dirugikan.
7. Demi kepentingan umum mengumumkan hasil temuan, kesimpulan dan rekomendasi.³⁵

2.5.2 Asisten Ombudsman

- a. Bagian Penerimaan dan Verifikasi Laporan
Keasistenan Penerimaan dan Verifikasi Laporan Perwakilan mempunyai fungsi pelaksanaan penyelesaian laporan pada tahapan penerimaan, pencatatan dan verifikasi laporan di wilayah kerjanya.
- b. Bagian Pencegahan
Keasistenan Pencegahan mempunyai fungsi pencegahan maladministrasi pelayanan publik di wilayah kerjanya.
- c. Bagian Penyelesaian
Keasistenan Pemeriksaan Laporan mempunyai fungsi pelaksanaan penyelesaian laporan pada tahapan pemeriksaan di wilayah kerjanya.³⁶

2.6 Maladministrasi

2.6.1 Pengertian Maladministrasi

Maladministrasi berasal dari bahasa Latin *malum* (jahat, buruk, jelek) dan *administrare* (mengurus atau melayani), maladministrasi berarti pelayanan atau pengurusan yang buruk atau jelek. Menurut Widodo, “maladministrasi adalah suatu praktik yang menyimpang dari etika administrasi, atau suatu praktek administrasi yang menjauhkan dari pencapaian tujuan administrasi”.³⁷ Pasal 1 butir 3 dalam

³⁵ Renstra Ombudsman Republik Indonesia Tahun 2020-2024.

³⁶ Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 Pasal 24-26

³⁷ Widodo, Joko. (2001). *Good Governance*. Surabaya: Ihsan Cendikia, hlm. 259.

Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia

berbunyi:

Maladministrasi adalah perilaku atau perbuatan melawan hukum, melampaui wewenang, menggunakan wewenang untuk tujuan lain dari yang menjadi wewenang tersebut, termasuk kelalaian atau pengabaian kewajiban hukum dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan oleh Penyelenggara Negara dan pemerintahan, termasuk perseorangan yang membantu pemerintah memberikan pelayanan publik yang menimbulkan kerugian materiil dan/atau immateriil bagi masyarakat dan orang perseorangan.

Pengertian maladministrasi sebagaimana dalam kamus Cambridge mendefinisikan maladministrasi sebagai *lack of care, judgment or honesty, in the management of something*, atau dapat diartikan sebagai kurang peduliaan atau ketidakjujuran seseorang dalam mengelola sesuatu. Maladministrasi sebagai sesuatu yang memiliki makna yang luas dan mencakup antara lain³⁸:

- a. Kesalahan dalam bertindak atau melayani
- b. Mengabaikan prosedur atau hukum yang berlaku
- c. Kesalahan dalam memberikan informasi
- d. Pencatatan yang tidak memadai
- e. Kesalahan dalam penyelidikan
- f. Kesalahan dalam menjawab
- g. Pernyataan yang menyesatkan atau tidak akurat
- h. Kurangnya penghubung
- i. Kurangnya konsultasi
- j. Ingkar janji

Pada pasal 11 Peraturan Ombudsman Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2017 tersebut disebutkan bentuk-bentuk maladministrasi meliputi “penundaan berlarut, tidak memberikan pelayanan, tidak kompeten, penyalahgunaan wewenang, penyimpangan prosedur, permintaan imbalan, tidakan yang tidak layak dan tidak

³⁸ Erick. S. Holle, *Pelayanan Publik Melalui Electronic Government Upaya Meminimalisir Praktek Maladministrasi Dalam Meningkatkan Public Service*, Jurnal Sasi Vol. 17. No 3. Bulan Juli-September 2011.

patut dalam penyelenggaraan pelayanan publik, tidak adil/berpihak, diskriminasi, dan konflik kepentingan”.³⁹

Adapun bentuk-bentuk maladministrasi yang paling umum antara lain “penundaan berlarut, penyalahgunaan wewenang, penyimpangan prosedur, pengabaian kewajiban hukum, tidak transparan, kelalaian, diskriminasi, ketidakpastian hukum, salah pengelolaan”.⁴⁰ “Ketentuan-ketentuan tentang bentuk maladministrasi itu memang tidak disebutkan secara langsung sebagai maladministrasi. Ketentuan-ketentuan tentang bentuk maladministrasi yang tersebar didalam berbagai Undang-Undang lebih lanjut dikaitkan dengan tugas pokok dan fungsi kelembagaan yang menjadi penyelenggara pelayanan publik”.⁴¹



³⁹ Peraturan Ombudsman Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2017 Tentang Tata Cara Penerimaan, Pemeriksaan, Dan Penyelesaian Laporan

⁴⁰ *Ibid.*, Hlm. 5-8.

⁴¹ Ridwan dan Nurmalita Ayuningtyas Harahap. (2008). *Hukum Kepegawaian*. Yogyakarta: Uii Press, hlm. 142.

BAB III

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

3.1 Gambaran Umum Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh

3.1.1 Pengertian Ombudsman

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia:

Ombudsman adalah lembaga negara yang memiliki kewenangan mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik baik yang diselenggarakan oleh penyelenggara negara dan pemerintahan termasuk yang diselenggarakan oleh Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, dan Badan Hukum Milik Negara serta badan swasta atau perseorangan yang diberi tugas menyelenggarakan pelayanan publik tertentu yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara dan/atau anggaran pendapatan dan belanja daerah⁴².

3.1.2 Sejarah Lembaga Ombudsman di Indonesia

Pembentukan lembaga Ombudsman di Indonesia oleh pemerintah dimulai ketika Presiden B.J. Habibie berkuasa, kemudian dilanjutkan oleh penggantinya, yakni K.H. Abdurrahman Wahid. Masa pemerintahan K.H. Abdurrahman Wahid dapat disebut sebagai tonggak sejarah pembentukan lembaga Ombudsman di Indonesia, sedangkan pada masa pemerintahan B.J. Habibie dapat disebut sebagai masa rintisan dalam pembentukan lembaga Ombudsman di Indonesia.

Pada awal November 1999, Presiden Republik Indonesia K.H. Abdurrahman Wahid memanggil Jaksa Agung Marzuki Darusman untuk mendiskusikan tentang konsep pengawasan baru terhadap penyelenggara negara. Diskusi tersebut juga melibatkan calon ketua yang diusulkan Presiden yaitu Antonius Sujata. Akhirnya pada tanggal 17 November 1999 diadakan pertemuan

⁴² Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman Republik Indonesia

antara Jaksa Agung Marzuki Darusman, Antonius Sujata dan Presiden Republik Indonesia KH. Abdurrahman Wahid guna membahas gagasan tentang konsep pengawasan terhadap penyelenggara negara dalam rangka memberantas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme. Secara lebih kongkrit konsep tersebut diwujudkan dengan membentuk Lembaga Ombudsman di Indonesia.

Pada tanggal 18 November 1999, Antonius Sujata diminta oleh Wakil Sekretariat Kabinet memberikan bahan pemikiran mengenai Lembaga Ombudsman untuk persiapan penerbitan Keputusan Presiden. Selanjutnya pada tanggal 16 Desember 1999 Presiden Republik Indonesia mengeluarkan Keputusan Presiden Nomor 155 Tahun 1999 Tentang Tim Pengkajian Pembentukan Lembaga Ombudsman tertanggal 8 Desember 1999.

Setelah dipelajari, Keputusan Presiden Nomor 155 Tahun 1999 tidak sesuai dengan hasil diskusi yang telah disepakati sebelumnya antara Presiden Republik Indonesia, Jaksa Agung Marzuki Darusman dan Antonius Sujata. Sebab, dalam diskusi terbatas tersebut, hasilnya merekomendasikan agar Presiden Republik Indonesia segera membentuk Ombudsman sebagai lembaga pengawasan terhadap penyelenggara negara dalam rangka memberantas KKN, tetapi ternyata Keputusan Presiden Nomor 155 Tahun 1999 hanya membentuk Tim Pengkajian Ombudsman. Jadi lembaganya sendiri belum dibentuk secara kongkrit.

Pada tanggal 22 Desember 1999 disusunlah konsep Keputusan Presiden yang baru tentang pembentukan lembaga Ombudsman di Indonesia. Pada awal Januari 2000 konsep Keputusan Presiden tersebut dibahas bersama-sama dengan

Asisten Sekretaris Kabinet. Untuk memastikan tidak akan ada lagi perubahan substansi Keputusan Presiden sebagaimana terjadi sebelumnya, pada tanggal 18 Januari 2000 Antonius Sujata sebagai salah satu penggagas pembentukan Ombudsman menemui Sekretaris Kabinet Marsilam Simanjuntak. Setelah konsep Keputusan Presiden disepakati, pada tanggal 27 Januari 2000 diadakan pertemuan dengan para calon Anggota Ombudsman yaitu Prof. C.F.G. Sunaryati Hartono, Teten Masduki, Baihaki Hakim, Surachman, APU dan Pradjoto.

Dalam pertemuan tersebut dibicarakan antara lain tentang apa dan bagaimana tugas serta wewenang Lembaga Ombudsman di Indonesia. Hasil diskusi dengan beberapa figur calon Anggota Ombudsman tersebut kemudian disampaikan kepada Presiden melalui Sekretaris Kabinet. Pada tanggal 10 Maret 2000 Presiden resmi menerbitkan Keputusan Presiden Nomor 44 Tahun 2000 tentang pembentukan Komisi Ombudsman Nasional dengan mengangkat Antonius Sujata sebagai Ketua merangkap Anggota. Salinan Keputusan Presiden tersebut diterima Antonius Sujata tiga hari kemudian tanggal 13 Maret 2000.

Selain Antonius Sujata, Presiden juga mengangkat Prof. Sunaryati Hartono sebagai Wakil Ketua merangkap Anggota, Teten Masduki sebagai Anggota, KH. Masdar F Masudi sebagai Anggota, RM Surachman, APU sebagai Anggota, Prof. Bagir Manan sebagai Anggota, Pradjoto sebagai Anggota, dan Sri Urip sebagai Anggota. Sejak ditetapkannya Keputusan Presiden Nomor 44 Tahun 2000 pada tanggal 10 Maret 2000 berdirilah lembaga Ombudsman Indonesia dengan nama Komisi Ombudsman Nasional. Menurut Keputusan Presiden Nomor 44 Tahun 2000, pembentukan lembaga Ombudsman di Indonesia dilatarbelakangi oleh tiga

pemikiran dasar sebagaimana tertuang di dalam Keputusan Presiden Nomor 44 tahun 2000, yaitu:

- a. Bahwa pemberdayaan masyarakat melalui peran serta melakukan pengawasan akan lebih menjamin penyelenggaraan negara yang jujur, bersih, transparan, bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme.
- b. Bahwa pemberdayaan pengawasan oleh masyarakat terhadap penyelenggaraan negara merupakan implementasi demokrasi yang perlu dikembangkan serta diaplikasikan agar penyalahgunaan kekuasaan, wewenang ataupun jabatan oleh aparatur dapat diminimalisasi.
- c. Bahwa dalam penyelenggaraan negara khususnya penyelenggaraan pemerintahan memberikan pelayanan dan perlindungan terhadap hak-hak anggota masyarakat oleh aparatur pemerintah termasuk lembaga peradilan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari upaya untuk menciptakan keadilan dan kesejahteraan.⁴³

Kemudian untuk lebih mengoptimalkan fungsi, tugas, dan wewenang Komisi Ombudsman Nasional, perlu dibentuk Undang-Undang tentang Ombudsman Republik Indonesia sebagai landasan hukum yang lebih jelas dan kuat. Hal ini sesuai pula dengan amanat ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Nomor/MPR/2001 tentang rekomendasi arah kebijakan pemberantasan dan pencegahan korupsi, kolusi, dan nepotisme yang salah satunya memerintahkan dibentuknya Ombudsman dengan Undang-Undang. Akhirnya keinginan untuk mempunyai Undang-Undang tersebut terwujud pada tanggal 7 Oktober 2008 yaitu terbentuknya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman Republik Indonesia.

Setelah berlakunya Undang-Undang Ombudsman Republik Indonesia, maka Komisi Ombudsman Nasional berubah menjadi Ombudsman Republik Indonesia. Perubahan nama tersebut mengisyaratkan bahwa Ombudsman tidak lagi berbentuk

⁴³ Keputusan Presiden Nomor 44 tahun 2000 Tentang Pembentukan Komisi Ombudsman Nasional

Komisi Negara yang bersifat sementara, tapi merupakan lembaga negara yang permanen sebagaimana lembaga-lembaga negara yang lain, serta dalam menjalankan tugas dan wewenangnya bebas dari campur tangan kekuasaan lainnya.

3.1.3 Visi dan Misi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh

Visi:

“Mewujudkan Pelayanan Publik Prima yang Menyejahterakan dan Berkeadilan bagi seluruh rakyat Indonesia”.⁴⁴

Misi:

- 1) Melakukan tindakan pengawasan, menyampaikan saran dan rekomendasi serta mencegah maladministrasi dalam pelaksanaan pelayanan publik.
- 2) Mendorong penyelenggaraan negara dan pemerintah agar lebih efektif dan efisien, jujur, terbuka, bersih, serta bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme.
- 3) Meningkatkan budaya hukum nasional, kesadaran hukum masyarakat dan supermasi hukum yang berintikan pelayanan, kebenaran serta keadilan.
- 4) Mendorong terwujudnya sistem pengaduan masyarakat yang terintegrasi berbasis teknologi informasi.⁴⁵

3.1.4 Tugas dan Wewenang Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh

a. Tugas Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh:

- 1) Menerima laporan atas dugaan maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
- 2) Melakukan pemeriksaan substansi laporan.
- 3) Menindak lanjuti laporan yang tercakup dalam ruang lingkup kewenangan Ombudsman.
- 4) Melakukan investigasi - atas prakarsa sendiri terhadap dugaan maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
- 5) Melakukan koordinasi dan kerja sama dengan lembaga Negara atau lembaga pemerintahan lainnya serta lembaga kemasyarakatan dan perseorangan.
- 6) Membangun jaringan kerja.
- 7) Melakukan upaya pencegahan maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
- 8) Melakukan tugas lain yang diberikan oleh Undang-Undang.⁴⁶

⁴⁴ Ombudsman.Go.Id (Diakses Pada Kamis, 13 Agustus 2020)

⁴⁵ *Ibid.*,

⁴⁶ *Ibid.*,

b. Wewenang Ombudsman Perwakilan Aceh:

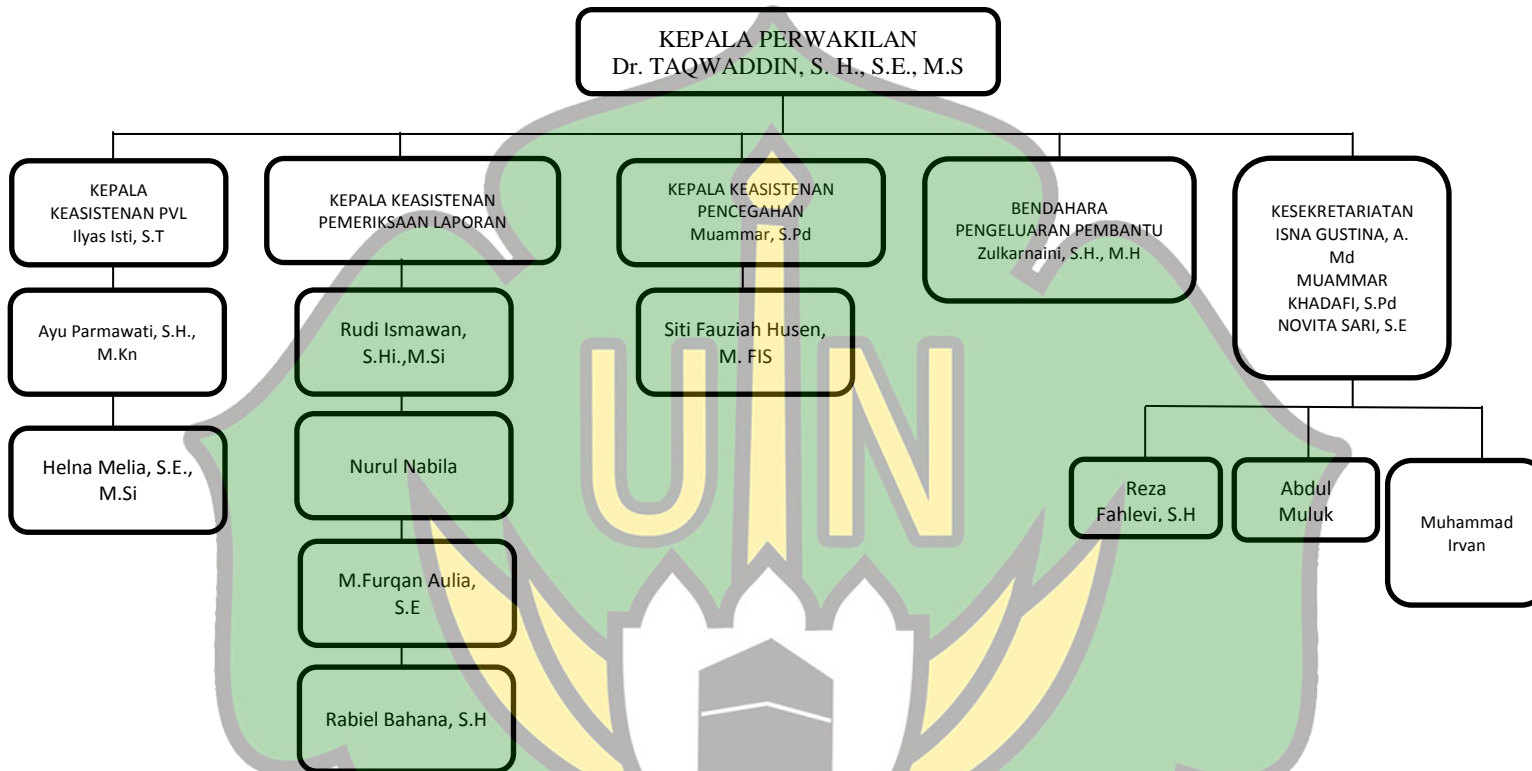
- 1) Meminta keterangan secara lisan dan tertulis dari pelapor, terlapor, atau pihak lain yang terkiat mengenai laporan yang di sampaikan kepada Ombudsman.
- 2) Memeriksa keputusan, surat-menyurat, atau fotokopi dokumen lain yang ada pada pelapor ataupun terlapor untuk mendapatkan kebenaran suatu laporan.
- 3) Meminta klarifikasi atau salinan fotokopi dokumen yang diperlukan dari instansi manapun untuk pemeriksaan laporan dari instansi terlapor
- 4) Melakukan pemanggilan terhadap pelapor, terlapor, dan pihak lain yang terkait dengan laporan.
- 5) Menyelesaikan laporan melalui mediasi dan konsiliasi atas permintaan para pihak.
- 6) Membuat rekomendasi mengenai penyelesaian laporan, termasuk rekomendasi untuk membayar ganti rugi atau rehabilitas kepada pihak yang dirugikan.
- 7) Demi kepentingan umum mengumumkan hasil temuan, kesimpulan, dan rekomendasi.⁴⁷

3.1.5 Struktur Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh

Pengawasan pelayanan publik sebagai *core business* Ombudsman Republik Indonesia memerlukan transformasi struktur organisasi sesuai fungsi utama yaitu penyelesaian laporan masyarakat dan pencegahan maladministrasi. Berikut struktur organisasi berdasarkan Peraturan Ombudsman Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja pada Keasistenan Ombudsman Republik Indonesia. Dalam menjalankan tugas, Kepala Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dibantu para asisten. Sampai saat ini, jumlah asisten Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh sebanyak 11 orang. Kepala perwakilan dan para asisten dibantu *supporting*, yakni Bendera, dan juga Kesekretariatan.

⁴⁷ *Ibid.*,

Berikut struktur Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Aceh:



Gambar 1.3 Struktur Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh

Sumber: Sekretariat Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh

Susunan organisasi Keasistenan Perwakilan terdiri atas: ⁴⁸

1. Keasistenan Pengaduan Masyarakat, mempunyai tugas penyelenggaraan koordinasi, sinkronisasi dan integrasi penyelesaian laporan pada tahapan penerimaan, pencatatan dan verifikasi laporan di wilayah kerjanya.
2. Keasistenan Pemeriksaan Laporan, mempunyai tugas melaksanakan penyelenggaraan koordinasi, sinkronisasi dan integrasi pelaksanaan pemeriksaan laporan pada wilayah kerjanya.
3. Keasistenan Pencegahan Maladministrasi, mempunyai tugas merumuskan kebijakan, melakukan koordinasi dan pelaksanaan kebijakan teknis di bidang deteksi, analisis dan perlakuan pelaksanaan saran dalam rangka pencegahan maladministrasi.

⁴⁸ Rencana Strategis (Renstra) Ombudsman Republik Indonesia Tahun 2020-2024. Hlm, 10.

3.1.6 Alur Pelayanan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh

Pelapor yang datang ke Ombudsman awalnya melakukan registrasi yang akan berhadapan langsung dengan Asisten Penerimaan dan Verifikasi Laporan (PVL) sebagai penyimak, menanyakan, dan mengajukan pertanyaan terkait dugaan maladministrasi yang dilaporkan. Dalam hal ini, pelapor harus membawa syarat formil maupun materiil sebagai data dari pelapor.

Kemudian laporan akan diperiksa yang apabila laporan tersebut valid dan sesuai dengan kewenangan Ombudsman untuk melanjutkan pemeriksaan, maka akan menghasilkan *output* berupa Rekomendasi/Saran, Kesepakatan atau Putusan.



Gambar 2.3 Alur Penyelesaian Laporan/Pengaduan
Sumber: Sekretariat Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh

BAB IV HASIL PENELITIAN

4.1 Strategi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh Dalam Penanganan Kasus Maladministrasi

Kemampuan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dalam Penanganan Kasus Maladministrasi di Kantor Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dapat dilihat dari perencanaan dan pelaksanaan strategi oleh Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh, karena tujuan didirikannya Ombudsman tidak lain untuk “mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik baik yang diselenggarakan oleh penyelenggara negara atau pemerintahan termasuk yang diselenggarakan oleh Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, dan Badan Hukum Milik Negara, serta badan swasta atau perseorangan”.⁴⁹

Untuk mengukur strategi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh, peneliti menggunakan 2 indikator yaitu perumusan strategi (formulasi kebijakan), dan pelaksanaan strategi (implementasi kebijakan). Kemudian peneliti juga akan mengkaji apa saja faktor penghambat dan pendukung Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dalam penanganan kasus maladministrasi.

4.1.1 Perumusan Strategi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh Dalam Penanganan Kasus Maladministrasi

Perumusan strategi merupakan proses penentuan solusi dan langkah-langkah terhadap masalah-masalah yang timbul terkait banyaknya laporan pengaduan masyarakat terhadap kasus maladministrasi. Penentuan strategi diyakini dapat

⁴⁹Peraturan Ombudsman Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2017 Tentang Tata Cara Penerimaan, Pemeriksaan, Dan Penyelesaian Laporan

menjadi solusi dan prioritas utama dalam menangani kasus maladministrasi di Provinsi Aceh.

Perencanaan strategi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh harus sesuai dan senada dengan tugas pokok Ombudsman Republik Indonesia yaitu “pencegahan maladministrasi dan penyelesaian laporan”.⁵⁰ Laporan kasus maladministrasi tahun 2020 dapat dilihat pada tabel/gambar dibawah ini:

Tabel 5.4
Laporan Kasus Maladministrasi Tahun 2020

No	Kabupaten/kota	Jumlah	Persentase
1	Kota Banda Aceh	31	24%
2	Kabupaten Aceh Besar	29	23%
3	Tidak Diketahui	7	6%
4	Kabupaten Aceh Jaya	7	6%
5	Kota Lhokseumawe	6	5%
6	Kabupaten Aceh Tenggara	5	4%
7	Kabupaten Pidie	4	3%
8	Kabupaten Aceh Selatan	4	3%
9	Kabupaten Aceh Singkil	4	3%
10	Kota Langsa	4	3%
11	Kota Sabang	3	2%
12	Kabupaten Gayo Lues	3	2%
13	Kabupaten Bireuen	3	2%
14	Kabupaten Aceh Utara	3	2%
15	Kabupaten Aceh Timur	2	2%
16	Kota Padang	2	2%
17	Kabupaten Aceh Tengah	2	2%
18	Kabupaten Aceh Barat	2	2%
19	Kabupaten Aceh Barat Daya	1	<1%
20	Kabupaten Nagan Raya	1	<1%
21	Kabupaten Asahan	1	<1%
22	Kota Medan	1	<1%
23	Kota Palembang	1	<1%

Sumber: Kantor Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh

Ekpektasi masyarakat terhadap pelayanan publik terus meningkat setiap harinya, hal ini didasarkan kepada pelaporan kasus maladministrasi ke Ombudsman

⁵⁰ Rencana Strategis Ombudsman Republik Indonesia Tahun 2020-2024

Republik Indonesia Perwakilan Aceh setiap tahun semakin tinggi. Dengan kondisi tersebut pihak Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh memerlukan penanganan dalam menyelesaikan kasus-kasus tersebut.

Ada dua tugas utama Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dalam menyelesaikan kasus maladministrasi, yaitu pencegahan maladministrasi dan penyelesaian laporan.

a. Pencegahan Maladministrasi

Pelaksanaan tugas Pencegahan Maladministrasi dilakukan dengan mengacu pada Peraturan Ombudsman (PO) nomor 41 tahun 2019 tentang Tata Cara Pencegahan Maladministrasi Pelayanan Publik. Kepala Keasistenan Pencegahan menyampaikan:

Adapun tugas Ombudsman dalam mencegah maladministrasi yaitu dengan mendeteksi, melakukan pengkajian, menganalisis serta memberikan saran atau pun tanggapan agar maladministrasi dilingkungan pemerintah itu tidak terjadi, atau sudah dikurangi, tidak diulang, dan selengkapny bisa dilihat di rencana strategi Ombudsman.⁵¹

Seperti halnya yang dijelaskan oleh Kepala Keasistenan Pencegahan dalam proses pencegahan maladministrasi di lingkungan pemerintah Aceh, ada beberapa tahap yang harus dilakukan oleh Ombudsman, yaitu deteksi, analisis, dan perlakuan pelaksanaan saran. Tahapan tersebut dijelaskan dalam rencana strategis Ombudsman Republik Indonesia tahun 2020-2024.

Tahapan Pencegahan Maladministrasi, yaitu:

- a) Deteksi, yaitu kegiatan inventarisasi, identifikasi, dan pemutakhiran dari permasalahan pelayanan publik dalam menentukan terjadinya potensi maladministrasi.

⁵¹Hasil wawancara dengan Kepala Keasistenan Pencegahan, bertempat di Kantor Ombudsman RI Perwakilan Aceh, Selasa, 15 Desember 2020.

- b) Analisis, yaitu rangkaian kegiatan pengumpulan data, penelaahan, dan perumusan saran. Hasil analisis berupa saran akan disampaikan kepada instansi/penyelenggara sebagai upaya perbaikan layanan publik.
- c) Perlakuan pelaksanaan saran, yaitu rangkaian kegiatan dalam rangka menyampaikan dan upaya memastikan saran Ombudsman dilaksanakan oleh pemangku kepentingan terkait.⁵²

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi pencegahan maladministrasi oleh Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dilakukan dengan cukup baik, karena telah dilakukan pengkajian terlebih dahulu terhadap data pelapor, dan permasalahan dimasyarakat. Tata cara penyelesaian laporan dan pencegahan maladministrasi oleh Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh juga sudah cukup sesuai dengan isi dari rencana strategis Ombudsman Republik Indonesia tahun 2020-2024.

b. Penyelesaian Laporan

Dalam penyelesaian laporan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh berpedoman dan mengacu pada Peraturan Ombudsman (PO) Nomor 26 Tahun 2017 tentang Penerimaan, Pemeriksaan, dan Penyelesaian Laporan. Kepala Keasistenan Penerimaan dan Verifikasi Laporan menyampaikan “setiap strategi yang telah disusun tidak boleh bertentangan dan harus berpedoman pada PO 26 yang mengacu pada tata cara penyelesaian laporan. Di dalam PO 26 tersebut telah tertera cara Ombudsman bertindak dan yang harus Ombudsman lakukan”.⁵³

Hasil wawancara tersebut menyampaikan bahwa perencanaan strategi Ombudsman dalam penanganan kasus maladministrasi berpedoman pada Peraturan Ombudsman Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2017 tentang Tata Cara

⁵²Rencana Strategis Ombudsman RI Tahun 2020-2024.

⁵³Hasil wawancara dengan Kepala Keasistenan Penerimaan dan Verifikasi Laporan, bertempat di Kantor Ombudsman RI Perwakilan Aceh, Rabu, 16 Desember 2020.

Penerimaan, Pemeriksaan, dan Penyelesaian Laporan. Pada pasal 11 Peraturan Ombudsman Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2017 disebutkan bentuk-bentuk maladministrasi yang meliputi “penundaan berlarut, tidak memberikan pelayanan, tidak kompeten, penyalahgunaan wewenang, penyimpangan prosedur, permintaan imbalan, tidakan yang tidak layak dan tidak patut dalam penyelenggaraan pelayanan publik, tidak adil/berpihak, diskriminasi, dan konflik kepentingan”.⁵⁴

Kemudian Kepala Keasistenan Penerimaan dan Verifikasi Laporan menambahkan “dalam penanganan kasus maladministrasi khususnya terkait dengan laporan pengaduan, harus diselesaikan berdasarkan Peraturan Ombudsman (PO) 26 tentang tata cara penyelesaian laporan. Jika tidak dilaksanakan atau pelaksanaannya tidak sesuai dengan PO 26 tersebut, maka akan dievaluasi oleh tim QA (*Quality Assurance*) atau tim penjaminan mutu”.⁵⁵

Kepala Keasistenan Pemeriksaan Laporan juga menyampaikan:

Tugas Ombudsman terbagi dua, yaitu penyelesaian laporan dan mencegah maladministrasi, untuk hal penyelesaian laporan mengacu kepada Peraturan Ombudsman Nomor 26 Tahun 2017 tentang Penerimaan, Pemeriksaan, dan Penyelesaian Laporan, didalamnya disebutkan bahwa mekanisme untuk menyelesaikan laporan itu melalui 3 alur yang terpisah, yaitu penerimaan dan verifikasi pertama, pemeriksaan dan terakhir resolusi dan monitoring.⁵⁶

Kemudian menurut hasil observasi lapangan juga menunjukkan penyelesaian program Ombudsman melewati 3 alur secara terpisah, tanggungjawab individu terhadap penyelesaian laporan tidak hanya bertumpu pada satu orang, tapi setiap alur punya penanggungjawab atau asisten masing masing. Proses

⁵⁴ Peraturan Ombudsman Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2017 Tentang Tata Cara Penerimaan, Pemeriksaan, Dan Penyelesaian Laporan

⁵⁵ Hasil wawancara dengan Kepala Keasistenan Penerimaan dan Verifikasi Laporan, bertempat di Kantor Ombudsman RI Perwakilan Aceh, Rabu, 16 Desember 2020.

⁵⁶ Hasil wawancara dengan Kepala Keasistenan Pemeriksaan Laporan, bertempat di Kantor Ombudsman RI Perwakilan Aceh, Rabu, 16 Desember 2020.

penyelesaian laporan tersebut dapat dilihat pada lampiran skripsi ini. Kemudian

Kepala Keasistenan Penerimaan Dan Verifikasi Laporan juga menyampaikan:

Untuk tahap penerimaan dan verifikasi laporan, masyarakat dapat menyampaikan kepada Ombudsman, baik melalui media, email, *whatsapp*, dan lainnya. Ombudsman mempermudah bagi setiap pelapor untuk menggunakan media apa saja untuk melapor. Setelah diterima laporannya dan diperiksa kelengkapan persyaratan administrasinya, kemudian tahap pemeriksaan bagi pelapor yang memenuhi syarat formil dan materiil akan disetujui dalam rapat pleno anggota dan dilakukan pemeriksaan oleh unit keasistenan pemeriksaan laporan. Tahapannya yaitu pemeriksaan dokumen, klarifikasi baik tertulis maupun lisan, investigasi lapangan, pemanggilan pelapor, dilakukan mediasi atau adjudikasi dengan kata lain putusan, dan diakhiri dengan pemberian saran.⁵⁷

Dari pernyataan tersebut dapat dicermati bahwa Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh memberikan keluasan bagi pelapor dalam menggunakan media apa saja untuk melapor dengan syarat memenuhi ketentuan dan syarat pelapor. Laporan yang diterima akan diproses dan diverifikasi oleh unit asisten yang bertugas memeriksa laporan. Tidak hanya itu, menurut hasil observasi lapangan, peneliti melihat beberapa email pelapor yang ditunjukkan oleh pihak ombudsman saat proses penelitian. Ombudsman cukup sigap dalam membaca dan membuka emailnya setiap hari.

Kepala Keasistenan Penerimaan Dan Verifikasi Laporan juga menambahkan:

Setiap laporan yang telah diverifikasi akan dikumpulkan dalam Laporan Akhir Hasil Pemeriksaan (LAHP) untuk diajukan dalam rapat pleno atau rapat perwakilan agar ditentukan status laporannya, dilakukan tindak lanjut atau sebaliknya. Kemudian disampaikan kesimpulan akhir hasil pemeriksaan, bagi laporan yang tidak maupun ditemukan maladministrasi akan disampaikan ke pelapor. Maka dari itu, untuk maladministrasi yang sifatnya merugikan pelapor, diberitahukan ke pelapor untuk dimintai

⁵⁷ Hasil wawancara dengan Kepala Keasistenan Penerimaan dan Verifikasi Laporan, bertempat di Kantor Ombudsman RI Perwakilan Aceh, Rabu, 16 Desember 2020.

tanggapan atau yang harus dilakukan. Sedangkan untuk laporan yang berstatus ada maladministrasi akan diserahkan ke unit resolusi untuk dilakukan langkah penyelesaian.⁵⁸

Kepala Pemeriksaan Laporan juga menyampaikan “Pada tahap resolusi dan monitoring, penyelesaian laporan dilakukan dalam bentuk mediasi, konsiliasi, ajudikasi, dan/atau rekomendasi. Resolusi tersebut dilakukan setelah dilaksanakan pemeriksaan yang menyatakan telah terjadi maladministrasi oleh penyelenggara pelayanan publik tersebut. Untuk melihat hasil putusan saran yang terbaik dilakukan monitoring”.⁵⁹

Tugas pokok ombudsman perwakilan Aceh diklasifikasikan atas 2 tugas utama, yaitu dalam penanganan laporan pengaduan dan pencegahan maladministrasi. Sesuai dengan hasil observasi dan wawancara dapat dipahami bahwa dalam penanganan laporan pengaduan, Ombudsman memiliki beberapa strategi, yaitu klarifikasi (suatu tindakan yang memiliki tujuan menjelaskan atau menerangkan titik permasalahan yang terjadi), koordinasi (suatu tindakan penyelerasan tugas dan fungsi secara beraturan agar terwujudnya tujuan yang ingin dicapai), mediasi (upaya penyelesaian konflik dengan melibatkan pihak pelapor dan yang dilaporkan), propartif (menentukan komunikasi yang baik dalam mengubah konflik ke arah solusi) dan konsiliasi (upaya menyatukan dan mempertemukan antara pihak pelapor dengan yang dilapor). Adapun proses penyelesaian maladministrasi dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

⁵⁸Hasil wawancara dengan Kepala Keasistenan Penerimaan dan Verifikasi Laporan, bertempat di Kantor Ombudsman RI Perwakilan Aceh, Rabu, 16 Desember 2020.

⁵⁹Hasil wawancara dengan Kepala Pemeriksaan Laporan, bertempat di Kantor Ombudsman RI Perwakilan Aceh, Rabu, 16 Desember 2020.



(proses penyelesaian maladministrasi sebelum mediasi)

Sedangkan dalam menjalankan tugasnya untuk mengoptimalkan penanganan maladministrasi, Ombudsman meningkatkan perannya untuk hadir ditengah masyarakat dalam menangani keluhan serta mengedukasi masyarakat tentang haknya dalam pelayanan publik. Strategi yang digunakan Ombudsman dalam penanganan dan pencegahan maladministrasi melalui deteksi (kegiatan inventarisasi, identifikasi, dan pemutakhiran dari permasalahan pelayanan publik dalam menentukan terjadinya potensi maladministrasi), analisis (rangkaiian kegiatan pengumpulan data, penelaahan dan perumusan saran. Hasil analisis berupa saran akan disampaikan kepada instansi/penyelenggara sebagai upaya perbaikan layanan publik), perlakuan pelaksanaan saran (rangkaiian kegiatan dalam rangka menyampaikan dan upaya memastikan saran Ombudsman dilaksanakan oleh pemangku kepentingan).

Menurut hasil wawancara dengan Kepala Keasistenan Pencegahan:

Ombudsman perwakilan tidak diizinkan untuk membuat Renstra sendiri, tetapi hanya menjalankan strategi yang sudah ditetapkan oleh pusat. Dalam penanganan maladministrasi, Ombudsman perwakilan harus mengikuti Ombudsman pusat khususnya dalam hal strategi karena bersifat mutasi mutandis, yaitu setiap yang dilakukan pusat harus diikuti oleh perwakilannya. Selain itu, Ombudsman juga diberikan keleluasaan untuk memiliki strategi sendiri dikarenakan faktor perbedaan karakter wilayah dan masyarakatnya.⁶⁰

Demikian pula disebutkan oleh Kepala Ombudsman Perwakilan Aceh, “Ombudsman perwakilan Aceh, tidak diizinkan untuk menyusun rencana strategis. Dalam menjalankan tugas, Ombudsman Aceh hanya dapat mengikuti apa yang sudah ditentukan oleh pusat”.⁶¹

Adapun rincian visi, misi, tujuan, sasaran, serta strategi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 6.4 Design Rencana Strategis Ombudsman Strategi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh Dalam Penanganan Kasus Maladministrasi

Visi: Pengawasan Pelayanan Publik yang Efektif dan Berkeadilan		
Misi: 1. Memperkuat Kelembagaan. 2. Meningkatkan Kualitas Pelayanan Ombudsman RI. 3. Mendorong Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.		
Tujuan	Arah kebijakan	Strategi Ombudsman
Terwujudnya pengawasan pelayanan publik yang berkualitas	Peningkatan Sistem Pengawasan Pelayanan Publik	a) Percepatan penyelesaian laporan/pengaduan masyarakat b) Peningkatan akses pengaduan pelayanan publik secara merata dan berkeadilan c) Penguatan kelembagaan d) Peningkatan mekanisme kerja pencegahan maladministrasi e) Pengembangan jaringan pengawasan pelayanan publik.

⁶⁰Hasil wawancara dengan Kepala Keasistenan Pencegahan, bertempat di Kantor Ombudsman RI Perwakilan Aceh, Selasa, 15 Desember 2020.

⁶¹Hasil wawancara dengan Kepala Ombudsman Perwakilan Aceh, bertempat di Kantor Ombudsman RI Perwakilan Aceh, Senin, 4 Januari 2020.

		<p>f) Monitoring pelaksanaan tindakan korektif penyelenggaraan pelayanan publik.</p> <p>g) Perbaikan penyelenggaraan pelayanan publik bagi kelompok marginal dan bagi masyarakat di daerah Terluar, Terdepan, Tertinggal (3T)</p>
	<p>Peningkatan kualitas tata kelola organisasi dan pengembangan sumber daya manusia</p>	<p>a) Pengembangan sumber daya manusia melalui kegiatan penguatan kapasitas Insan Ombudsman (Pimpinan, Kepala Perwakilan, Asisten, ASN, dan tenaga pendukung). Penguatan kapasitas diharapkan dapat meningkatkan kinerja lebih baik sesuai keahlian dan potensi yang dimiliki.</p> <p>b) Pemenuhan jumlah Asisten sesuai beban kerja tugas dan fungsi yang dimiliki.</p> <p>c) Pemanfaatan teknologi informasi sebagai bentuk dukungan dalam pelaksanaan tugas-tugas pengawasan melalui pengembangan aplikasi dan database.</p> <p>d) Pemenuhan serta pemanfaatan sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi pengawasan pelayanan publik.</p> <p>e) Penyusunan dan ketersediaan peraturan perundang-undangan yang melandasi pelaksanaan kegiatan.</p> <p>f) Penyusunan alur/prosedur kerja dalam Standar Operasional Prosedur (SOP)</p>

Sumber: Renstra Ombudsman Republik Indonesia tahun 2020-2024

Kejelasan visi dan misi, tujuan, arah kebijakan, dan strategi yang ditetapkan cukup perlu diperhatikan dalam mengukur proses formulasi sebuah kebijakan. Kemudian juga diperlukan strategi-strategi yang tepat agar dapat memecahkan masalah maladministrasi. Perumusan strategi didasarkan pada ketepatan proses formulasi kebijakan yang mempertimbangkan berbagai kondisi serta memiliki dampak, sasaran dan tujuan yang jelas. Berdasarkan hasil penelitian, perumusan strategi yang dilakukan Ombudsman Aceh dalam penanganan kasus maladministrasi sudah cukup optimal jika dilihat dari kejelasan visi dan misi, tujuan dan arah kebijakannya.

4.1.2 Pelaksanaan Strategi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh

Dalam Penanganan Kasus Maladministrasi

Setiap strategi yang telah direncanakan harus dapat dilaksanakan sepenuhnya agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Dalam melihat perkembangan pelaksanaan strategi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dalam penanganan kasus maladministrasi, peneliti menggunakan indikator, komunikasi, sumber daya manusia, dan struktur organisasi.

Adapun rincian strategi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh yang sudah dilaksanakan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 7.4 Design Strategi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh Dalam Penanganan Kasus Maladministrasi

Visi: Pengawasan Pelayanan Publik yang Efektif dan Berkeadilan		
MISI : 1. Memperkuat Kelembagaan. 2. Meningkatkan Kualitas Pelayanan Ombudsman. 3. Mendorong Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.		
Arah kebijakan	Strategi Ombudsman	Keterangan (Hasil Penelitian)
Peningkatan Sistem Pengawasan Pelayanan Publik	Percepatan penyelesaian laporan/pengaduan masyarakat	Belum dapat dilaksanakan sepenuhnya, mengingat kurangnya sumber daya pendukung dalam penyelesaian laporan.
	Peningkatan akses pengaduan pelayanan publik secara merata dan berkeadilan	Sudah diwujudkan dengan membebaskan dan memberikan keluasaan bagi masyarakat dalam menggunakan media apa saja untuk melakukan laporan pengaduan.
	Penguatan kelembagaan	Saling berkoordinasi dan menumbuhkan rasa kekeluargaan dalam membentuk kerja sama tim yang hebat
	Peningkatan mekanisme kerja pencegahan maladministrasi	Sudah dilaksanakan dengan mengadopsi pola dan alur pencegahan melalui 3 tahap yaitu deteksi, analisis dan perlakuan pelaksanaan saran oleh Ombudsman.
	Pengembangan jaringan pengawasan pelayanan publik.	Belum dapat dilakukan dengan sepenuhnya, mengikat luasnya jangkauan provinsi Aceh, sehingga investigasi yang dilakukan menjadi sulit.

	Monitoring pelaksanaan tindakan korektif penyelenggaraan pelayanan publik.	Sudah terlaksana, ditandai dengan adanya kewajiban dalam menaati standar pelayanan publik yang telah di atur dalam UU No 25 tahun 2009 yang digunakan oleh pihak ombusman dalam, monitoring dan menuntut bagi penyelenggara pelayanan publik untuk meningkatkan kepatuhannya dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.
	Perbaikan penyelenggaraan pelayanan publik bagi kelompok marginal dan bagi masyarakat di daerah Terluar, Terdepan, Tertinggal (3T)	Sudah dilakukan, ditandai dengan menerima seluruh keluhan dan laporan dari seluruh wilayah di provinsi Aceh tanpa terkecuali, kemudian ombusman meningkatkan partisipasi masyarakat dalam mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik di setiap kabupaten/kota, dengan memberikan kewenangan bagi masyarakat, tidak mengenal umur dan status sosialnya dalam melapor.
Peningkatan kualitas tata kelola organisasi dan pengembangan sumber daya manusia	Pengembangan sumber daya manusia melalui kegiatan penguatan kapasitas Insan Ombudsman (Pimpinan, Kepala Perwakilan, Asisten, ASN, dan tenaga pendukung). Penguatan kapasitas diharapkan dapat meningkatkan kinerja lebih baik sesuai keahlian dan potensi yang dimiliki.	Sudah dilaksanakan dengan mengadakan pelatihan bagi kepala perwakilan, asisten dan seluruh tenaga pegawai di Ombudsman aceh untuk meningkatkan kapabilitas serta kinerja Ombudsman Aceh.
	Pemenuhan jumlah Asisten sesuai beban kerja tugas dan fungsi yang dimiliki.	Belum dapat dilaksanakan.
	Pengembangan infrastruktur kerja serta pemenuhan sarana dan prasarana untuk mendukung efektivitas dan efisiensi pelaksanaan	Belum dapat dilaksanakan sepenuhnya

	seluruh kegiatan.	
	Pemanfaatan teknologi informasi sebagai bentuk dukungan dalam pelaksanaan tugas-tugas pengawasan melalui pengembangan aplikasi dan <i>database</i> .	Ombudsman menyediakan <i>website</i> www.ombudsman.go.id bagi masyarakat yang ingin melihat kegiatan dan informasi terkait Ombudsman maupun pelayanan publik. Ombudsman juga menyediakan <i>email</i> aceh@ombudsman.go.id bagi pelapor yang ingin mengajukan pengaduan.
	Pemenuhan serta pemanfaatan sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi pengawasan pelayanan publik.	Sudah dilaksanakan, setiap unit bidang pada ombudsman menyelesaikan tugasnya masing masing dengan memanfaatkan prasarana dan sarana yang ada.
	Penyusunan dan ketersediaan peraturan perundang-undangan yang melandasi pelaksanaan kegiatan.	Tidak dapat dilaksanakan, karena Ombudsman perwakilan tidakizinkan untuk mengeluarkan peraturan sendiri, Ombudsman perwakilan mengikuti aturan dan ketentuan dari Ombudsman pusat.
	Penyusunan alur/prosedur kerja dalam SOP	Penyelesaian laporan pengaduan mengacu pada Peraturan Ombudsman Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2017 tentang Tata Cara Penerimaan, Pemeriksaan, dan Penyelesaian Laporan. Sedangkan untuk tugas pencegahan maladministrasi mengacu pada Peraturan Ombudsman (PO) nomor 41 tahun 2019 tentang Tata Cara Pencegahan Maladministrasi Pelayanan Publik.

Pada tahapan komunikasi, Ombudsman Aceh memiliki tugas dan kewenangannya masing-masing dalam penyelesaian laporan pengaduan masyarakat. Setiap unit tugas seperti bidang penerimaan dan verifikasi laporan,

bidang pemeriksaan, bidang pencegahan memiliki keasistenan khusus di bidang masing-masing dalam menjalankan tugas perbidangnya. Kepala Ombudsman Perwakilan Aceh menyampaikan:

Agar semua tugas berjalan dengan baik, setiap asisten punya tugas yang berbeda-beda dengan tujuan agar tidak terjadinya tumpang tindih. Ombudsman menerapkan sistem koordinasi antar pegawai ke pegawai yaitu setiap asisten yang berada dibawah kepala keasistenan nanti saling berkoordinasi, dibina, serta dibimbing oleh kepala keasistenannya masing-masing. Selain itu, setiap kepala keasistenan dan asisten bawahannya harus mengedepankan rasa kekeluargaan agar menghasilkan kerjasama tim yang kuat dan kompak.⁶²

Berdasarkan wawancara tersebut setiap pegawai Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dalam menjalankan tugasnya selalu mengedepankan rasa kekeluargaan dalam berkomunikasi dan membangun kerja sama tim yang baik dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing khususnya dalam penyelesaian laporan. Komunikasi yang baik dapat mendorong terlaksananya seluruh strategi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dalam penanganan maladministrasi.

Selanjutnya komunikasi yang dibangun antara pelapor dengan pihak Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh yang disampaikan oleh Kepala Pemeriksaan Laporan “Ombudsman memberikan keluasaan bagi masyarakat yang melapor, dibolehkan melapor via *whatsapp*, email, dan dalam bentuk apapun selama Ombudsman bersedia menerimanya dengan syarat status laporannya jelas serta memenuhi syarat dan ketentuan, maka pasti ditindak lanjuti”⁶³.

⁶² Hasil wawancara dengan Kepala Ombudsman Perwakilan Aceh, bertempat di Kantor Ombudsman RI Perwakilan Aceh, Senin, 4 Januari 2020..

⁶³ Hasil wawancara dengan Kepala Pemeriksaan Laporan, bertempat di Kantor Ombudsman RI Perwakilan Aceh, Rabu, 16 Desember 2020.

Kepala Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh juga menambahkan, “Ombudsman juga melakukan sosialisasi dengan beberapa pihak terkait, seperti perguruan tinggi, mengisi seminar yang diadakan sekaligus memberikan penjelasan terkait tujuan Ombudsman, alur pengaduan, serta mengadakan beberapa program untuk mengedukasi dan menunjukkan fungsi serta kehadiran Ombudsman seperti program Ombudsman *on the spot*”.⁶⁴

Dari pernyataan kepala keasistenan pemeriksaan laporan tersebut dapat dicermati bahwa Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh membangun komunikasi yang baik dengan masyarakat, seperti memudahkan masyarakat dalam melapor maladministrasi yang dirasakan dan telah merugikannya. Bahkan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh juga bekerja sama dengan beberapa instansi seperti Perguruan Tinggi dalam memberikan materi-materi yang berkaitan dengan fungsi, tugas, dan wewenang Ombudsman, menjelaskan hak masyarakat dalam penerimaan pelayanan publik, hingga alur pelaporan. Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh juga menyusun program-program yang memiliki tujuan mensosialisasikan kehadirannya untuk masyarakat sebagai pengawasan pelayanan publik, seperti melalui program Ombudsman *On The Spot*.

Menurut hasil observasi peneliti, sumber daya manusia yang terdapat dalam kantor Ombudsman perwakilan Aceh, masih kurang memadai. Hal tersebut juga disampaikan oleh Kepala Ombudsman Perwakilan Aceh:

Sumber daya manusia di Ombudsman masih kurang, Ombudsman Aceh hanya beranggotakan 16 orang dan hal tersebut masih belum mengoptimalkan kinerja Ombudsman Aceh. Selain itu, laporan yang

⁶⁴Hasil wawancara dengan Kepala Ombudsman Perwakilan Aceh, bertempat di Kantor Ombudsman Ri Perwakilan Aceh, Senin, 4 Januari 2020.

diterima setiap harinya bermacam-macam dan dengan jumlah pegawai yang minim, laporan juga membutuhkan waktu yang lama untuk diselesaikan.⁶⁵

Melihat dari tugas pokok dari Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dengan jumlah sumber daya pelaksana yang terhitung masih cukup kurang dapat menyebabkan pekerjaan yang tumpang tindih. Sebaiknya Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh menambah personil pegawainya dalam menunjang kinerja yang lebih baik.

Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh memiliki struktur organisasi yang sudah cukup jelas dengan penjelasan tupoksi per individu didalamnya. Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dalam menjalankan tugasnya pada perkara penyelesaian laporan pengaduan mengacu pada Peraturan Ombudsman Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2017 tentang Tata Cara Penerimaan, Pemeriksaan, dan Penyelesaian Laporan. Sedangkan untuk tugas pencegahan maladministrasi mengacu pada Peraturan Ombudsman (PO) nomor 41 tahun 2019 tentang Tata Cara Pencegahan Maladministrasi Pelayanan Publik.

Kemudian cara Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dalam mengevaluasi strateginya menurut hasil penelitian adalah dengan melakukan koordinasi antara pusat dan perwakilan agar terdapat kesepahaman dalam menjalankan strategi tersebut, misalnya pada evaluasi yang diadakan oleh rapat pimpinan setiap sebulan sekali untuk membahas persoalan terkait strategi Ombudsman, namun untuk saat ini hanya dilaksanakan via *zoom* setiap dua bulan sekali.

4.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh Dalam Penanganan Kasus Maladministrasi

Dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Ombudsman, tentu memiliki hambatan dan dukungan yang dihadapi oleh Ombudsman. Berikut faktor

⁶⁵Hasil wawancara dengan Kepala Ombudsman Perwakilan Aceh, bertempat di Kantor Ombudsman RI Perwakilan Aceh, Senin, 4 Januari 2020.

pendukung maupun penghambat dapat dilihat baik secara internal maupun eksternal.

1. Faktor pendukung

Faktor yang mendukung, mengajak dan bersifat untuk ikut serta dalam dukungan suatu kegiatan.

Kepala Ombudsman Perwakilan Aceh menyampaikan:

Faktor yang mendukung Ombudsman ialah keberadaan Ombudsman itu sendiri. Didasari dengan banyaknya pemberitaan tentang Ombudsman yang membuatnya dikenal oleh masyarakat. Oleh hal tersebut Ombudsman dapat lebih meningkatkan peran dan regulasi karena Ombudsman milik negara dan resmi didirikan untuk masyarakat luas.⁶⁶

Adapun faktor pendukung Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dalam penanganan kasus maladministrasi secara internal menurut hasil penelitian dan wawancara tersebut adalah:

- a. Ombudsman merupakan saluran atau tempat yang disediakan oleh negara yang memiliki kewenangan cukup kuat serta dapat digunakan oleh masyarakat dalam melakukan pengaduan resmi terkait maladministrasi.
- b. Ombudsman memiliki wewenang menurut Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia sebagai pelaksanaan Ketetapan MPR RI Nomor VIII/MPR/2001 dalam menyampaikan saran kepada Presiden, kepala daerah, atau pimpinan Penyelenggara Negara lainnya guna perbaikan dan penyempurnaan organisasi dan/atau prosedur pelayanan publik.
- c. Memiliki tugas, fungsi, dan kewenangan yang cukup luas dalam hal pengawasan pelayanan publik di lingkungan pemerintah.

⁶⁶Hasil Wawancara Dengan Kepala Ombudsman Perwakilan Aceh, Bertempat Di Kantor Ombudsman Ri Perwakilan Aceh, Senin, 4 Januari 2020.

- d. Ombudsman merupakan bagian dari Ombudsman internasional yang cukup aktif, sehingga keberadaan, standar dan nilai yang dimiliki diakui secara internasional.
- e. Dibentuknya Ombudsman perwakilan disetiap provinsi sehingga memudahkan Ombudsman dalam mendekati pelayanannya kepada masyarakat luas.

Adapun faktor pendukung Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dalam penanganan kasus maladministrasi secara internal adalah:

- a. Banyaknya laporan pengaduan terhadap maladministrasi pada tahun 2019 dan 2020 menunjukkan bahwa pelayanan publik yang diberikan oleh penyelenggara belum merata dan adil sehingga menjadi peluang bagi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dalam meningkatkan perannya untuk peningkatan kualitas pengawasan pelayanan publik.
- b. Publikasi kinerja Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh makin meluas yang ditandai dengan meningkatnya pemberitaan tentang Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh.

2. Faktor penghambat

Faktor penghambat adalah faktor yang sifatnya menghambat jalannya suatu kegiatan dan bersifat seperti menggagalkan suatu hal. Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Ombudsman, terdapat beberapa hambatan yang dihadapi seperti yang disampaikan oleh kepala keasistenan pencegahan:

Pelaksanaan tugas tidak selalu berjalan dengan baik, ada hambatan yang Ombudsman hadapi. Kurangnya anggaran mengakibatkan kebutuhan belum terpenuhi secara optimal seperti sarana dan prasarana yang masih belum memadai, akibatnya laporan membutuhkan waktu penyelesaian yang lebih lama. Selain itu, masyarakat masih kurang paham akan hak-haknya dalam pelayanan publik dan kegunaan atau fungsi dari Ombudsman. Luasnya

Aceh dan kurangnya sumber daya manusia menimbulkan kendala dalam pemberian sosialisasi dan proses penyelesaian.⁶⁷

Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara tersebut dapat disimpulkan adanya beberapa faktor penghambat Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, yaitu:

1. Minimnya anggaran yang dimiliki terutama dalam melengkapi sarana dan prasarana sehingga penyelesaian laporan membutuhkan waktu yang lebih lama.
2. Jangkauan Provinsi Aceh dengan jarak yang begitu luas sulit untuk melakukan investigasi serta mengedukasi masyarakat agar dapat mengetahui dan memperkenalkan lembaga Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh.
3. Dukungan sarana dan prasarana di Perwakilan yang masih belum memadai dan belum optimal untuk mendukung pelaksanaan pengawasan pelayanan publik.
4. Pegawai yang masih terbatas menyebabkan penyelesaian laporan memakan waktu yang lama karena setiap laporan memiliki banyak bidang permasalahan.

⁶⁷Hasil wawancara dengan Kepala Keasistenan Pencegahan, bertempat di Kantor Ombudsman RI Perwakilan Aceh, Selasa, 15 Desember 2020.

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian terhadap Strategi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dalam penanganan kasus maladministrasi dapat disimpulkan bahwa:

1. Dalam proses penyelesaian penanganan kasus maladministrasi, Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh memiliki tata cara dalam menyelesaikan permasalahan dengan formulasi strategi yaitu pencegahan maladministrasi dan penyelesaian laporan maladministrasi. Adapun bentuk pencegahan maladministrasi berupa deteksi, analisis, dan perlakuan saran. Sedangkan strategi dalam penyelesaian laporan maladministrasi berupa klarifikasi, koordinasi, mediasi, konsultasi, dan propartif. Dari segi implementasi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh seutuhnya mengikuti strategi pusat, namun dalam penyelenggaraannya dibolehkan untuk menggunakan strategi lainnya berupa penyesuaian dengan karakter dan kearifan lokal disetiap daerah perwakilan. Dalam menjalankan tugasnya untuk penyelesaian laporan pengaduan, Ombudsman mengacu pada Peraturan Ombudsman Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2017 tentang Tata Cara Penerimaan, Pemeriksaan, dan Penyelesaian Laporan. Sedangkan untuk tugas pencegahan maladministrasi mengacu pada Peraturan Ombudsman (PO) nomor 41 tahun 2019 tentang Tata Cara Pencegahan Maladministrasi Pelayanan Publik. Dalam penerapan strategi tersebut terdapat kelemahan dalam penanganan kasus maladministrasi, seperti tidak tepat waktu penyelesaian.

2. Faktor pendukung Ombudsman Republik Indonesia perwakilan Aceh dalam penanganan kasus maladministrasi secara internal yaitu adanya Undang-Undang yang mengatur tentang tugas, fungsi, dan wewenang, sehingga dalam pelaksanaan strategi sudah memenuhi standar dan nilai yang dimiliki Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh diakui secara internasional. Hadirnya perwakilan di setiap provinsi memudahkan Ombudsman Republik Indonesia dalam mendekatkan pelayanan kepada masyarakat luas. Sedangkan secara eksternal ialah banyaknya laporan pengaduan terhadap maladministrasi pada tahun 2019 dan 2020 menunjukkan bahwa pelayanan publik yang diberikan oleh penyelenggara belum merata dan adil sehingga menjadi peluang bagi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dalam meningkatkan perannya untuk peningkatan kualitas pengawasan pelayanan publik dan publikasi kinerja Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh makin meluas melalui media. Faktor penghambat Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya yaitu minimnya anggaran yang dimiliki, kurangnya sumber daya manusia dalam menjangkau keseluruhan Provinsi Aceh serta belum memadainya sarana dan prasarana.

5.2 Saran

Adapun saran untuk penelitian skripsi ini adalah:

1. Perlu dilakukan peningkatan terhadap penerapan strategi dalam menyelesaikan kasus maladministrasi agar penanganan terhadap laporan masyarakat terselesaikan tepat waktu dan tepat sasaran yang diharapkan.
2. Setiap faktor pendukung yang dimiliki Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh diharapkan mampu menjadi bahan pertimbangan bagi pihak Ombudsman

Republik Indonesia Perwakilan Aceh dalam melahirkan strategi-strategi yang lebih tepat dalam mencapai tugas dan kewajibannya dalam peningkatan kualitas pelayanan publik. Kemudian harapan terbesar bagi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh agar meninjau dan memaksimalkan alokasi dana yang sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan dalam mencapai target dan strategi Ombudsman tidak hanya di Aceh, tetapi juga di setiap kantor perwakilan lainnya, serta menyediakan keperluan baik itu sarana dan prasarana dalam menunjang kinerja para pegawai Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh. Terkait faktor penghambat Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Aceh agar memberikan kewenangan bagi Ombudsman perwakilan Aceh dalam menyusun rencana strategis terhadap penanganan maladministrasi di wilayahnya, karena setiap daerah memiliki masalah maladministrasi yang berbeda-beda dipengaruhi oleh perbedaan dari segi sikap, karakter, budaya, kepercayaan, doktrin dan kearifan lokal yang dimiliki. Kemudian Ombudsman Republik Indonesia perlu memberikan kewenangan bagi Ombudsman perwakilan dalam mengangkat atau merekrut tenaga kerja tambahan, khususnya tenaga kontrak dalam membantu kinerja setiap unit keasistenan Ombudsman.



A R - R A N I R Y

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Adjijono. (2008). *Memahami Bab Pokok Hukum Administrasi Negara*. Yogyakarta: Laksbang Persindo.
- Bugin, Burhan. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya)*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Chalik, Abdul. dkk. (2015). *Pelayanan Publik Tingkat Desa*. Yogyakarta: Interpena.
- David, Fred R. (2010). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ilmar, Aminuddin. (2014). *Hukum Tata Pemerintahan*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Majid, Abdul. (2013). *Strategi Pembelajaran*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Moleong. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Narwawi, Hadari. (2007). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nurtjahjo, Hendra. dkk. (2013). *Memahami Maladministrasi*. Jakarta: Ombudsman Republik Indonesia.
- Rangkuti, Freedy. (2002). *Taktik Membuat Rencana Pemasaran Berdasarkan Customer Value dan Analisis Kasus*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih. (2005). *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ridwan dan Nurmalita Ayuningtyas Harahap. (2018). *Hukum Kepegawaian*. Yogyakarta: UII Press.
- Subarsono. (2011). *Analisis Kebijakan Publik (Konsep, Teori, dan Aplikasi)*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Surjadi. (2012). *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung: Reifika Aditama.
- Taufiqurokhman. (2016). *Manajemen Strategik*. Jakarta Pusat: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
- Umar, Husein. (2001). *Strategic Management in Action (Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Strategic Business Unit Berdasarkan Konsep*

Michael R. Porter, Fred R. David, dan Wheelen-Hunger). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Widodo, Joko. (2001) *Good Governance*. Surabaya: Ihsan Cendikia.

Undang-Undang

Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman RI

Rencana Strategis (Renstra) Ombudsman Republik Indonesia Tahun 2020-2024

Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik

Peraturan Ombudsman Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2017 Tentang Tata Cara Penerimaan, Pemeriksaan, Dan Penyelesaian Laporan

Jurnal

Andiny Indah Purnamasari, *Strategi Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Bintan Dalam Meningkatkan Minat dan Budaya Baca Masyarakat*. Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Maritim Raja Ali Haji. 2016.

Eris Juliansyah, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja PDAM Kabupaten Sukabumi*. Jurnal Ekonomak Vol. 3 No. 2 Agustus 2017.

Efendi, *Peran Ombudsman RI Perwakilan Aceh Dalam Pengawasan Kinerja Pemerintah Di Kota Banda Aceh*, Syiah Kuala Law Journal : Vol 2(3) Desember 2018

Erick. S. Holle, *Pelayanan Publik Melalui Electronic Government Upaya Meminimalisir Praktek Maladministrasi Dalam Meningkatkan Public Service*, Jurnal Sasi Vol. 17. No 3. Bulan Juli-September 2011.

Neneng Siti Maryam. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Jurnal Ilmu Politik dan Komunikasi Volume VI No. 1/Juni 2016.

Internet

Ombudsman.go.id

LAMPIRAN



(Wawancara Dengan Kepala Asisten Pencegahan)



(Wawancara Dengan Kepala Ombudsman Perwakilan Aceh)



(Wawancara Dengan Kepala Asisten Penerimaan Dan Verifikasi Laporan)



(Proses Pengaduan Laporan Maladministrasi Sebelum Dilakukan Klarifikasi)

Situasi Kantor





