

TESIS

ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA PROVINSI PAPUA DALAM PENYELESAIAN LAPORAN PENGADUAN MASYARAKAT



ISMAIL SALEH MARSUKI

2230232008

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS PASCASARJANA
UNIVERSITAS FAJAR MAKASSAR
2024**

**ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA
OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA PROVINSI
PAPUA DALAM PENYELESAIAN LAPORAN
PENGADUAN MASYARAKAT**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi Magister

Manajemen Disusun dan

diajukan oleh

ISMAIL SALEH MARSUKI

2230232008

kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS PASCASARJANA
UNIVERSITAS FAJAR MAKASSAR
2024**

TESIS

ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA PROVINSI PAPUA DALAM PENYELESAIAN LAPORAN PENGADUAN MASYARAKAT

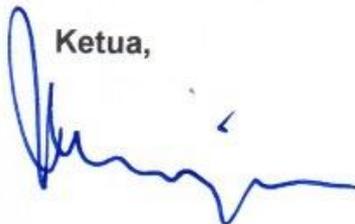
Disusun dan diajukan oleh

ISMAIL SALEH MARSUKI
2230232008

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
Pada tanggal **19 Februari 2024** dan
Dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

MENYETUJUI
TIM PEMBIMBING,

Ketua,



Dr. Mulyadi Hamid, SE., M.Si

Anggota,



Dr. Nurmadhani Fitri Suyuthi, SE., M.Si

Program Magister Manajemen.

Ketua program Studi,



Dr. Nurmadhani Fitri Suyuthi, SE., M.Si

FAKULTAS PASCASARJANA
PRODI MAGISTER MANAJEMEN STRATEGI

Dekan Fakultas Pascasarjana,



Dr. Ir. Mujahid, SE., MM

FAKULTAS PASCASARJANA

TESIS

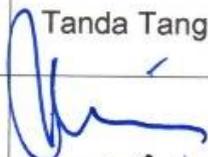
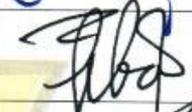
ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA PROVINSI PAPUA DALAM PENYELESAIAN LAPORAN PENGADUAN MASYARAKAT

Disusun dan diajukan oleh

ISMAIL SALEH MARSUKI
2230232008

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
Pada tanggal **19 Februari 2024** dan
Dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui
Dewan Penguji,

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Dr. Mulyadi Hamid, SE., M.Si	Ketua	
2	Dr. Nurmadhani Fitri Suyuthi, SE., M.Si	Sekretaris	
3	Dr. Ir. Mujahid, SE., MM	Anggota	
4	Dr. Sri Adrianti Muin, SE., M.Si	Anggota	
5	Dr. H. Syamsuddin Bidol, MM	Anggota	

Ketua Program Studi
Magister Manajemen
Fakultas Pascasarjana
Universitas Fajar


Dr. Nurmadhani Fitri Suyuthi, SE., M.Si

FAKULTAS PASCASARJANA
PRODI MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ismail Saleh Marsuki
Nomor Mahasiswa : 2230232008
Program Studi : Magister Manajemen Universitas Fajar

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 20 Februari 2024

Yang menyatakan



Ismail Saleh Marsuki

PRAKATA

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT sehingga penyelesaian tesis ini bisa terselesaikan tepat waktu. Banyak kendala yang dihadapi oleh penulis dalam rangka penyusunan tesis ini, yang hanya berkat bantuan berbagai pihak, maka tesis ini dapat selesai pada waktunya.

Dalam kesempatan ini penulis dengan tulus menyampaikan terima kasih kepada Dr. Mulyadi Hamid, SE., M.Si sebagai Ketua Pembimbing dan Dr. Nurmadhani Fitri Suyuthi, SE., M.Si sebagai Anggota Komisi Penasihat, Dr.Ir.Mujahid, SE., MM, Dr. Sri Adrianti Muin, SE., M.Si, dan Dr. H.Syamsuddin Bidol, MM sebagai Penguji atas bantuan dan bimbingan yang telah diberikan. Mulai dari pengembangan minat terhadap permasalahan penelitian ini, pelaksanaan penelitiannya sampai dengan penulisan tesis ini. Kepada Dosen-dosen Universitas Fajar Makassar yang telah membagi ilmu selama saya berkuliah di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen, Kepada kedua orang tua saya, kepada Istri, Anak-Anakku, dan seluruh keluarga saya yang selalu mendoakan memberikan saya *support* yang luar biasa. Dan juga kepada Pimpinan Ombudsman Republik Indonesia, Kepala Perwakilan, Rekan-Rekan Asisten Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua, sahabat-sahabat saya yang telah menemani dan memberikan saran kepada saya. Juga kepada mereka yang namanya tidak tercantum tetapi telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Makassar, 19 Februari 2024

Ismail Saleh Marsuki

ABSTRAK

Ismail Saleh Marsuki. *Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua Dalam Penyelesaian Laporan Pengaduan Masyarakat (Dibimbing oleh Mulyadi Hamid dan Nurmadhani Fitri Suyuthi).*

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis kondisi kinerja Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua dalam penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat, Mengidentifikasi strategi peningkatan kinerja Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua dalam penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat.

Penelitian ini dilaksanakan pada kantor Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, dan dokumentasi. Data dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT kemudian dideskriptifkan secara kualitatif.

Hasil Penelitian ini menemukan bahwa kinerja Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua dalam penyelesaian laporan pengaduan yang belum efektif, disebabkan oleh beberapa hambatan seperti kurangnya kualitas dan kuantitas sumber daya manusia, keterbatasan anggaran, kurangnya fasilitas dan infrastruktur pendukung kinerja penyelesaian laporan pengaduan masyarakat serta kurangnya sosialisasi dan publikasi kepada masyarakat maupun instansi terkait Ombudsman Republik Indonesia.

Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua memiliki kekuatan dan peluang sehingga strategi yang dapat dilakukan adalah dengan penambahan dan peningkatan kualitas asisten melalui pelatihan-pelatihan, peningkatan anggaran, penambahan fasilitas dan infrastruktur pendukung serta sosialisasi dan publikasi kepada masyarakat maupun instansi terkait dengan Ombudsman Republik Indonesia.

Kata Kunci: Strategi, Peningkatan Kinerja, Ombudsman, Pengaduan Masyarakat

ABSTRACT

Ismail Saleh Marsuki. *Analysis of the Strategy of Performance Improvement of the Ombudsman of the Republic of Indonesia, Papua Province in Resolving Public Complaint Reports (Supervised Mulyadi Hamid and Nurmadhani Fitri Suyuthi).*

This research aims to understand and analyze the performance of the Ombudsman of the Republic of Indonesia in Papua Province in resolving public complaint reports, identifying strategies to improve the performance of the Ombudsman of the Republic of Indonesia in Papua Province in resolving public complaint reports. This research was conducted at the office of the Ombudsman of the Republic of Indonesia in Papua Province. Data collection was done through interviews and documentation. The data were analyzed using SWOT analysis and then described qualitatively.

The results of this research found that the performance of the Ombudsman of the Republic of Indonesia in Papua Province in resolving complaint reports has not been effective, due to several constraints such as lack of quality and quantity of human resources, budget limitations, lack of facilities and infrastructure supporting the performance of resolving public complaint reports, and lack of socialization and publication to the public and relevant institutions of the Ombudsman of the Republic of Indonesia.

The Ombudsman of the Republic of Indonesia in Papua Province has strengths and opportunities, so the strategies that can be applied include increasing and improving the quality of support staff through training, increasing the budget, adding facilities and supporting infrastructure, as well as socialization and publication to the public and relevant institutions associated with the Ombudsman of the Republic of Indonesia.

Keywords: **Strategy, Performance Improvement, Ombudsman, Complaints Public**

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengajuan	ii
Halaman Persetujuan	iii
Halaman Pengesahan	iv
Pernyataan Keaslian Tesis	v
Prakata	vi
Abstrak	vii
<i>Abstract</i>	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Bab I Pendahuluan	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	12
C. Tujuan Penelitian	12
D. Kegunaan Penelitian	12
Bab II Tinjauan Pustaka	14
A. Tinjauan Konsep dan Teori	14
B. Tinjauan Hasil Penelitian	21
C. Kerangka Berpikir /Kerangka Konseptual	28
D. Definisi Operasional	29
Bab III Metode Penelitian	31

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	31
B. Pengelolaan Peran Peneliti	31
C. Tempat dan Waktu Penelitian	32
D. Sumber Data	32
1. Sumber Data Primer	33
2. Sumber Data Sekunder	34
E. Teknik Pengumpulan Data	36
F. Teknik Analisis Data	37
Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan	40
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	40
1. Sejarah Berdirinya Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua	41
2. Visi, Misi, Tugas Pokok, dan Fungsi Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua	43
3. Struktur Organisasi Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua	45
4. Alur Penyelesaian Laporan Pengaduan Masyarakat	49
5. Komposisi Pegawai Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua	50
B. Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman (SWOT) Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua ...	51
1. Posisi Kekuatan, Kelemahan, Peluang Dan Ancaman	51
2. Strategi Peningkatan Kinerja Penyelesaian Laporan Pengaduan Masyarakat	66
Bab V Kesimpulan dan Saran	75
A. Kesimpulan	75
B. Saran	76
Daftar Lampiran	78
A. Daftar Pertanyaan Informan	78

B. Lampiran Dokumentasi Wawancara	80
C. Lampiran Riwayat Hidup (<i>curriculum vitae</i>)	81
Daftar Pustaka	91

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	7
Tabel 1.2.....	8
Tabel 1.3.....	8
Tabel 1.4.....	9
Tabel 1.5.....	10
Tabel 2.1.....	21
Tabel 3.1.....	39
Tabel 4.1.....	50
Tabel 4.2	50
Tabel 4.3	51
Tabel 4.4.....	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	7
Gambar 2.1	28
Gambar 4.1	46
Gambar 4.2	49

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pelayanan publik di Indonesia diatur oleh Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan diberikan turunan lebih lanjut oleh Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009. Definisi Pelayanan Publik menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 mendefinisikan pelayanan publik sebagai setiap kegiatan yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik untuk memenuhi kebutuhan dasar masyarakat yang dilakukan oleh instansi pemerintah maupun badan usaha yang diberi kewenangan. Prinsip-Prinsip Pelayanan Publik yang diatur dalam undang-undang ini meliputi kesetaraan, keadilan, partisipasi masyarakat, transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, profesionalisme, dan keamanan. Kewajiban Penyelenggara Pelayanan Publik baik instansi pemerintah maupun badan usaha yang diberi kewenangan, memiliki kewajiban untuk memberikan pelayanan yang baik, efisien, dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 memberikan hak kepada masyarakat untuk mendapatkan pelayanan publik yang baik dan berhak memberikan masukan, pengaduan, dan saran terkait pelayanan publik. Penyelenggara pelayanan publik wajib menetapkan standar pelayanan, termasuk waktu pelayanan, biaya, dan mutu pelayanan yang harus dipenuhi. Undang-Undang ini mengatur mekanisme pengaduan masyarakat terhadap

pelayanan publik yang tidak memenuhi standar atau tidak sesuai dengan prinsip-prinsip yang telah dijelaskan. Penyelenggara pelayanan publik harus menjalankan prinsip transparansi dalam penyelenggaraan pelayanan, serta harus bertanggung jawab atas kinerja mereka dan tunduk pada mekanisme pengawasan dan evaluasi. Pelayanan publik seharusnya melibatkan partisipasi masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa pelayanan yang disediakan memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat.

Dalam Pasal 21 Undang - Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik terdapat komponen standar pelayanan sekurang – kurangnya meliputi dasar hukum, persyaratan sistem, mekanisme, dan prosedur, jangka waktu penyelesaian, biaya/tarif, produk pelayanan, sarana, prasarana, dan/atau fasilitas, kompetensi pelaksana, pengawasan internal, penanganan pengaduan, saran, dan masukan, jumlah pelaksana, jaminan pelayanan yang memberikan kepastian pelayanan dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan, jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan dalam bentuk komitmen untuk memberikan rasa aman, bebas dari bahaya, dan risiko keraguan, dan evaluasi kinerja pelaksana.

Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 lebih lanjut mengatur hal-hal teknis terkait pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, termasuk dalam hal pengaturan detail terkait standar pelayanan, prosedur pengaduan, pengawasan, dan evaluasi pelayanan publik. Pengaturan mengenai pelayanan publik tersebut merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah dan badan usaha yang diberi kewenangan kepada masyarakat Indonesia

serta memberikan perlindungan hukum terhadap hak-hak masyarakat terkait pelayanan publik.

Ombudsman Republik Indonesia yang selanjutnya disebut Ombudsman 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 (Pasal 1 Ayat 1 Undang-Undang 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman Republik Indonesia).

Maladministrasi adalah perilaku atau perbuatan melawan hukum, melampaui wewenang, menggunakan wewenang untuk tujuan lain dari yang menjadi tujuan wewenang tersebut, termasuk kelalaian atau pengabaian kewajiban hukum dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan oleh Penyelenggara Negara dan pemerintahan yang menimbulkan kerugian materiil dan/atau immateriil bagi masyarakat dan orang perseorangan (Pasal 1 Ayat 3 Undang-Undang 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman Republik Indonesia).

Ombudsman bertujuan mewujudkan negara hukum yang demokratis, adil, dan sejahtera, mendorong penyelenggaraan negara dan pemerintahan yang efektif dan efisien, jujur, terbuka, bersih, serta bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme, meningkatkan mutu pelayanan negara di segala bidang agar setiap warga negara dan penduduk memperoleh keadilan, rasa aman, dan kesejahteraan yang semakin baik, membantu

menciptakan dan meningkatkan upaya untuk pemberantasan dan pencegahan praktek-praktek Maladministrasi, diskriminasi, kolusi, korupsi, serta nepotisme, meningkatkan budaya hukum nasional, kesadaran hukum masyarakat, dan supremasi hukum yang berintikan kebenaran serta keadilan (Pasal 4 Undang-Undang 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman Republik Indonesia). Ombudsman memiliki peran penting dalam memastikan pelayanan publik yang adil, transparan, dan akuntabel. Sebagai lembaga yang memonitor kinerja internal pemerintah, peran Ombudsman sangatlah penting untuk memastikan bahwa semua proses dan keputusan yang diambil oleh instansi pemerintah di Provinsi Papua berjalan dengan baik.

Sejak Tahun 2022 Provinsi Papua saat ini telah terbagi menjadi 6 Provinsi berdasarkan Undang-undang (UU) Nomor 14 Tahun 2022 tentang Pembentukan Provinsi Papua Selatan, Undang-undang (UU) Nomor 15 Tahun 2022 tentang Pembentukan Provinsi Papua Tengah, Undang-undang (UU) Nomor 16 Tahun 2022 tentang Pembentukan Provinsi Papua Pegunungan, dan Undang-undang (UU) Nomor 29 Tahun 2022 tentang Pembentukan Provinsi Papua Barat Daya. Provinsi Papua setelah dibentuknya Provinsi baru, tersisa 8 Kabupaten yang masuk di dalam Provinsi Papua diantaranya Kabupaten Jayapura, Kabupaten Keerom, Kabupaten Sarmi, Kabupaten Biak Numfor, Kabupaten Kepulauan Yapen, Kabupaten Waropen, Kabupaten Supiori, Kabupaten Mamberamo raya, dan memiliki 1 Kota yaitu Kota Jayapura.

Provinsi Papua merupakan salah satu provinsi di Indonesia yang memiliki beragam tantangan dan kompleksitas. Provinsi ini memiliki kekayaan alam yang melimpah, namun juga menghadapi tantangan seperti keterbatasan infrastruktur, kesenjangan sosial-

ekonomi, konflik sosial yang berkepanjangan, dan masalah keamanan Kelompok Separatis Bersenjata (KSB). Beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan dalam pemahaman tentang kondisi pelayanan publik di Provinsi Papua meliputi sebagian besar wilayah Papua adalah daerah yang terpencil dan sulit dijangkau. Akses fisik yang terbatas menjadi kendala utama dalam penyediaan pelayanan publik, termasuk pendidikan, kesehatan, dan infrastruktur dasar. Kesenjangan Sosial dan Ekonomi, Papua memiliki salah satu tingkat kemiskinan tertinggi di Indonesia. Kesenjangan sosial dan ekonomi antara penduduk pribumi dan non-pribumi, serta antara wilayah perkotaan dan pedesaan, cukup besar. Hal ini dapat mempengaruhi akses dan kualitas pelayanan publik. Infrastruktur yang kurang memadai, Infrastruktur dasar seperti jalan, jembatan, listrik, dan air bersih masih sangat kurang di beberapa bagian Provinsi Papua. Hal ini dapat menghambat penyediaan pelayanan publik yang memadai. Kurangnya Sumber Daya Manusia, Provinsi Papua juga menghadapi masalah dalam hal kekurangan tenaga medis, guru, dan petugas pelayanan publik lainnya. Kekurangan sumber daya manusia berkualitas dapat mempengaruhi kualitas pelayanan. Keterlibatan Suku-suku Adat, Papua memiliki banyak suku-suku adat yang memiliki sistem sosial dan budaya mereka sendiri. Keterlibatan suku-suku adat dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya alam menjadi penting dalam konteks pelayanan publik.

Korupsi, Seperti di banyak wilayah di Indonesia, korupsi tetap menjadi masalah serius di Papua. Korupsi dapat menghambat pelayanan publik yang efisien dan adil. Kondisi Kesehatan dan Pendidikan, Kondisi kesehatan dan pendidikan di Papua sering kali di bawah rata-rata nasional. Akses terbatas, masalah gizi, dan infrastruktur yang buruk berkontribusi pada masalah ini. Kehutanan dan Lingkungan, Papua memiliki hutan hujan yang

sangat berharga, dan masalah terkait dengan deforestasi ilegal dan konflik antara perlindungan lingkungan dan pembangunan ekonomi terus berlanjut.

Pemerintah Indonesia dan berbagai lembaga, termasuk Ombudsman, telah berupaya untuk memperbaiki kondisi pelayanan publik di Papua. Namun, tantangan geografis, sosial, dan ekonomi yang unik membuat pekerjaan ini menjadi lebih sulit. Dengan kerjasama antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, masyarakat lokal, dan lembaga pengawas seperti Ombudsman, diharapkan kondisi pelayanan publik di Provinsi Papua dapat meningkat seiring waktu.

Berdasarkan Keputusan Ketua Ombudsman Nomor 49/ORISK/X/TAHUN 2010, Ombudsman mendirikan Kantor Perwakilan di Provinsi Papua yang mana wilayah kerjanya mencakup 1 Provinsi, 1 Kota dan 28 Kabupaten di Papua, sesuai Pasal 5 ayat (2) Undang-Undang 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia, Ombudsman dapat mendirikan perwakilannya di provinsi dan/atau kabupaten/kota. Secara kelembagaan perwakilan Ombudsman di daerah mempunyai hubungan hierarkis dengan Ombudsman yang berkedudukan di Ibukota negara Republik Indonesia. Demikian juga dalam menjalankan fungsi, tugas, dan wewenangnya memiliki fungsi yang sama (*mutatis mutandis*) dengan Ombudsman Republik Indonesia. Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2011 alasan Ombudsman mendirikan kantor perwakilannya di daerah dengan tujuan memberikan kemudahan bagi masyarakat untuk mengakses pelayanan dari Ombudsman dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengawasan untuk mewujudkan peningkatan kualitas pelayanan publik yang baik.



Gambar 1.1 Diagram Laporan Pengaduan Berdasarkan Hasil Tindaklanjut Pada Tahun 2020 Pada Kantor Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua.

Tabel 1.1 Laporan pengaduan masyarakat pada kantor Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua tahun 2020 yang masuk, selesai, dan dalam proses.

Tahun	Laporan Masuk	Selesai	Dalam Proses
2020	133	58	75

Pengaduan masyarakat yang selesai ditindaklanjuti berdasarkan status penyelesaian laporan, Ombudsman Republik Indonesia Kantor Perwakilan Provinsi Papua pada tahun 2020 telah menerima laporan sebanyak 133 (seratus tiga puluh tiga) laporan pengaduan

masyarakat dan sepanjang tahun 2020 Perwakilan Provinsi Papua telah menutup 58 (lima puluh delapan) laporan masyarakat dan 75 (tujuh puluh lima) laporan masyarakat masih dalam proses pemeriksaan.

Tabel 1.2 Laporan masyarakat berdasarkan jenis klasifikasi pada kantor Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua tahun 2021

Klasifikasi Laporan	Proses	Ditutup	Jumlah
Laporan Sederhana	11	6	17
Laporan Sedang	29	10	39
Laporan Berat	0	0	0

Tabel 1.3 Laporan pengaduan masyarakat pada kantor Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua tahun 2021 yang masuk, selesai, dan dalam proses

Tahun	Laporan Masuk	Selesai	Dalam Proses
2021	56	16	40

Berdasarkan tabel 1.2 di atas laporan Masyarakat yang masuk pada Kantor Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua berdasarkan jenis klasifikasi pada tahun 2021 sebanyak 56 Laporan yang dibagi dalam 3 kategori yaitu klasifikasi Laporan sederhana, laporan sedang, dan laporan berat, dan jumlah laporan sederhana

sebanyak 17 Laporan yang mana 11 Laporan dalam proses pemeriksaan dan 6 laporan telah diselesaikan/ditutup, selain itu jumlah laporan sedang berjumlah 39 laporan yang mana 29 laporan dalam tahap proses pemeriksaan dan 10 laporan telah diselesaikan/ditutup, dan untuk jumlah laporan berat belum terdapat laporan dengan jenis berat ditahun 2021.

Tabel 1.4 Target dan Realisasi Kinerja Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Papua Tahun 2022

Sasaran	Indikator	Target	Realisasi
Efektifitas penyelesaian Laporan	Jumlah Laporan selesai/ditutup	180 laporan	112 Laporan
	Jumlah laporan diterima	100 laporan	69 laporan
	Jumlah Laporan yang ditangani melalui RCO	80 laporan	11 laporan
Terlaksananya Gelar Laporan/Penyusunan LAHP	Jumlah pelaksanaan kegiatan rapat LAHP	4 kali	2 kali
	Jumlah LAHP	20 LAHP	58 LAHP
Terlaksananya Monitoring dan Investigasi	Jumlah pelaksanaan kegiatan monitoring dan investigasi	20 kali	28 kali
Terlaksananya Konsiliasi/Mediasi	Jumlah kegiatan konsiliasi/mediasi	2 kali	2 kali

Tabel 1.5 Laporan pengaduan masyarakat pada kantor Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua tahun 2022 yang masuk, selesai, dan dalam proses

Tahun	Laporan Masuk	Selesai	Dalam Proses
2022	69	5	64

Sebagaimana tergambar dalam Tabel 1.4 terdapat target yang belum tercapai, yaitu jumlah laporan yang diterima dan ditindaklanjuti tidak mencapai target yaitu 180 laporan masyarakat, hal ini disebabkan beberapa faktor baik internal maupun eksternal. Adapun faktor internal yang dialami adalah perbedaan target Keasistenan Penerimaan dan Verifikasi Laporan (PVL) dengan Keasistenan Pemeriksaan pada tahun 2022, dimana Keasistenan PVL hanya ditentukan 95 laporan masyarakat yang telah diverifikasi formil dan materiil, sementara pada bagian Keasistenan Pemeriksaan ditetapkan jumlah sebanyak 180 laporan masyarakat sesuai dengan target perjanjian kinerja. Kondisi ini seharusnya tidak boleh terjadi mengingat Keasistenan PVL dan Keasistenan Pemeriksaan memiliki satu alur kerja. Faktor internal lainnya adalah terkait sistem internal Ombudsman dalam menerima dan melakukan verifikasi laporan yang lebih detail terhadap kelengkapan administrasi laporan ikut menyebabkan masyarakat yang hendak melapor jadi menurun. Selain itu, masih ada tanggungjawab Asisten Pemeriksa untuk menyelesaikan laporan masyarakat yang belum diselesaikan dari tahun-tahun sebelumnya yang termasuk dalam laporan *backlog*.

Kinerja internal Ombudsman Republik Indonesia mencakup berbagai aspek, termasuk efektivitas investigasi, efisiensi

proses pengaduan, penggunaan teknologi informasi, manajemen sumber daya manusia, dan keberlanjutan program dan kegiatan. Pada Kantor Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Papua terdapat 3 (tiga) Keasistenan yaitu Keasistenan Penerimaan Verifikasi Laporan (PVL), Keasistenan Pencegahan Maladministrasi, Keasistenan Pemeriksaan, dan dibantu oleh Bagian Kesekretariatan dalam menunjang kerja Kantor Perwakilan. Untuk mencapai kinerja yang optimal, Ombudsman di Provinsi Papua perlu mengembangkan strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat pada lembaga tersebut. Selama beberapa tahun terakhir, banyak perubahan dan tantangan yang dihadapi oleh Ombudsman Republik Indonesia secara nasional maupun di tingkat provinsi. Mungkin ada perubahan kebijakan, perluasan kewenangan, peningkatan tuntutan masyarakat, atau perubahan regulasi yang mempengaruhi kinerja internal Ombudsman di Provinsi Papua. Oleh karena itu, penting untuk menganalisis strategi yang diterapkan oleh Ombudsman di Provinsi Papua dalam menghadapi perubahan dan tantangan ini.

Dengan mempertimbangkan latar belakang ini, penelitian tentang Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua Dalam Penyelesaian Laporan Pengaduan Masyarakat dapat memberikan wawasan yang berharga tentang upaya yang telah dilakukan dan tantangan yang dihadapi oleh Ombudsman di tingkat Provinsi dalam menjalankan tugasnya.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah yang peneliti ingin teliti adalah:

1. Bagaimana kondisi kinerja Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua dalam penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat?
2. Bagaimana strategi peningkatan kinerja Ombudsman Republik Indonesia dalam penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya maka tujuan yang ingin di capai dari hasil penelitian yang akan dilakukan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis kondisi kinerja Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua dalam penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat.
2. Mengidentifikasi strategi peningkatan kinerja Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua dalam penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat.

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini ada dua, yaitu manfaat praktis dan teoritis:

1. Manfaat Praktis yaitu Hasil penelitian ini memberikan wawasan yang mendalam tentang strategi yang telah diterapkan dan efektivitasnya, sehingga Ombudsman

Republik Indonesia Provinsi Papua dapat merancang dan melaksanakan langkah-langkah perbaikan untuk meningkatkan kinerja penyelesaian laporan pengaduan.

2. Manfaat Teoritis yaitu Penelitian ini dapat memperkaya literatur terkait penyelesaian laporan pengaduan masyarakat dengan fokus pada metode dan strategi yang digunakan oleh Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Konsep dan Teori

1. Teori Strategi

Dalam buku Manajemen Strategik-Pengetahuan yang dikutip oleh Kusumadmo (2013), kata strategi secara etimologis berasal dari kata *Strategos* dalam bahasa Yunani yang terbentuk dari kata *stratos* atau tentara dan kata *ego* atau pemimpin. Dalam *Oxford Learner's Pocket Dictionaries (2010)*, *Strategy (noun) : a plan of action designed to achieve a long-term or overall aim*. Jika diartikan ke dalam bahasa Indonesia berarti rencana aksi yang dirancang untuk mencapai jangka panjang atau tujuan secara keseluruhan.

Menurut buku Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) tahun 2007, Strategi: (1) ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa-bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu di perang dan perdamaian; (2) ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh dalam perang, untuk mendapatkan kondisi yang menguntungkan; (3) rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus; (4) tempat yang baik menurut siasat perang.

Berdasarkan beberapa definisi strategi menurut arti bahasa yang digunakan maka dapat disimpulkan. Strategi adalah suatu perencanaan jangka panjang yang disusun untuk menghantarkan pada suatu pencapaian akan tujuan dan sasaran tertentu.

Para eksekutif perlu menjamin bahwa strategi yang mereka susun dapat berhasil dengan meyakinkan. Untuk itu, *Hatten and Hatten* (Salusu, 2015) memberi beberapa petunjuk bagaimana suatu strategi dibuat sehingga ia bisa sukses:

1. Strategi haruslah konsisten dengan lingkungannya. Jangan membuat strategi yang melawan arus. Ikutilah arus dan perkembangan dalam masyarakat, dalam lingkungan yang memberi peluang untuk bergerak maju.
2. Setiap organisasi tidak hanya membuat satu strategis. Tergantung pada ruang lingkup kegiatannya. Apabila banyak strategi yang dibuat maka strategi yang satu haruslah konsisten dengan strategi yang lain. Jangan bertentangan atau bertolak belakang.
3. Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumber daya dan tidak menceraikan satu dengan yang lain. Persaingan yang tidak sehat antara berbagai unit kerja dalam suatu organisasi seringkali mengklaim sumberdayanya, membiarkannya terpisah dari unit kerja lainnya sehingga kekuatan-kekuatan yang tidak menyatu itu justru merugikan posisi organisasi.
4. Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatan-kekuatan dan tidak pada titik-titik kelemahannya. Selain itu, hendaknya juga memanfaatkan kelemahan pesaing dan membuat Langkah-langkah yang tepat untuk menempatkan posisi kompetitif yang lebih kuat.
5. Sumber daya adalah suatu yang kritis. Mengingat strategi adalah suatu yang mungkin, haruslah membuat suatu yang memang layak dan dapat dilaksanakan.
6. Strategi hendaknya memperhitungkan resiko yang tidak terlalu besar. Memang setiap strategi mengandung resiko, tetapi haruslah berhati-hati sehingga tidak menjerumuskan organisasi ke lubang besar. Oleh sebab itu, suatu strategi haruslah selalu dikontrol.
7. Strategi hendaknya disusun diatas landasan keberhasilan yang telah dicapai. Jangan menyusun strategi diatas kegagalan.

8. Tanda-tanda dari suksesnya strategi dinampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak yang terkait dan terutama dari para eksekutif dan semua pimpinan unit kerja dalam organisasi.

2. Teori Kinerja Organisasi

Konsep kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil. Kinerja merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu dari suatu organisasi. Penilaian kinerja sangat penting dilakukan karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Keban (2004) kinerja merupakan terjemahan dari “*performance*” yang sering diartikan sebagai penampilan, unjuk rasa atau prestasi. Kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan, sedangkan menurut Mahsun (2006) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program, kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Dari beberapa pendapat diatas, maka konsep suatu kinerja adalah gambaran mengenai pencapaian oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi dalam pelaksanaan kegiatan, program, serta kebijaksanaan guna mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi yang ditetapkan.

a. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja berdasarkan pada Peraturan Ombudsman Republik Indonesia No. 13 Tahun 2013 ialah hasil kerja yang dicapai berdasarkan perilaku nyata yang ditampilkan oleh individu,

kelompok bidang kerja, dan unit kerja Ombudsman dalam upaya mencapai tujuan Ombudsman. Penilaian ini meliputi:

- 1) Kecakapan dalam hal pemahaman terhadap substansi tugas yang diberikan.
- 2) Ketepatan dan akurasi dalam menganalisis tugas yang diberikan.
- 3) Kerajinan dan ketepatan waktu dalam penyelesaian/pelaksanaan tugas.
- 4) Komunikasi dan kerjasama.
- 5) Inisiatif dalam melaksanakan tugas.

b. Pelaku penilaian kinerja

Dari segi pelakunya, penilaian kinerja dapat dilakukan dengan beberapa cara, diantaranya:

- 1) Atasan langsung
Penilaian ini dijalankan oleh atasan langsung dari para pekerja atau karyawannya.
- 2) Rekan kerja
Salah satu yang dapat dijadikan sebagai sumber data penilaian yang dapat ialah rekan kerja. Alasannya karena interaksi yang berkesinambungan memberikan sebuah sudut pandang pemahaman yang menyeluruh terhadap kinerja seorang pekerja.
- 3) Evaluasi diri
Penilaian yang dilakukan dengan memberikan kesempatan pegawai untuk melakukan penilaian kinerja atas dirinya sendiri. Tujuannya untuk mengurangi sifat membela diri yang biasanya terjadi pada saat proses penilaian. Selain itu, juga dapat dijadikan sebagai wahana diskusi antara dirinya dengan atasan.

4) Bawahan langsung

Penilaian kinerja terhadap atasan yang dilakukan oleh bawahan. Cara ini dilakukan untuk memperoleh informasi yang tepat dan rinci atas perilaku seorang manajer.

5) Pendekatan menyeluruh

Pendekatan ini merupakan kombinasi dari ke empat metode penilaian kinerja di atas. Cara ini cocok untuk organisasi yang program tim yang menerapkan program TQM.

Di Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua, penilaian peringkat kinerja asisten setiap bulan dilakukan oleh Kepala Perwakilan atau pelaksana tugas Kepala Perwakilan bagi Asisten di kantor Perwakilan Ombudsman.

3. Pelayanan Publik

Menurut Lijan Poltak S (2006:5), istilah publik berasal dari bahas Inggris publik yang berarti umum, masyarakat, negara. Kata publik sebenarnya sudah diterima menjadi Bahasa Indonesia Baku menjadi Publik yang berarti umum, orang banyak dan ramai. Berdasarkan pemaparan yang dikemukakan di atas, maka publik dapat didefinisikan sebagai masyarakat luas atau umum.

Istilah pelayanan umum di Indonesia seringkali diidentikkan dengan pelayanan publik sebagai terjemahan dari *public service* di Indonesia, konsepsi pelayanan administrasi pemerintahan seringkali digunakan secara bersama-sama atau dipakai sebagai sinonim dari konsepsi pelayanan perizinan.

Sedangkan menurut AG. Subarsono seperti yang dikutip oleh Agus Dwiyanto (2005:141) Pelayanan publik didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk

memenuhi kebutuhan warga pengguna. Pengguna yang dimaksud disini adalah warga negara yang membutuhkan pelayanan publik, seperti pembuatan KTP, akta kelahiran, akta nikah, akta kematian, sertifikat.

Menurut Mahmudi (2007:128) Mengatakan bahwa pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya, pemenuhan kebutuhan publik dan pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pelayanan publik menurut (Sinambela 2014:5) adalah sebagai kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik.

Menurut Moenir (2015:26) Bahwa pelayanan umum adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai haknya. Hakikatnya pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2006) menjelaskan bahwa pelayanan adalah sebagai hal, cara atau hasil pekerjaan melayani. Sedangkan melayani adalah menyuguhi (orang) dengan makanan atau minuman, menyediakan keperluan orang, mengiyakan, menerima, menggunakan. Menurut Undang – Undang No 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik mengatakan bahwa Pelayanan publik adalah kegiatan/rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundangundangan

bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan pelayanan administrasi yang di sediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Menurut Peraturan Pemerintah No 96 tahun 2012 tentang Pelayanan publik bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan 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 di sediakan oleh pelayanan publik.

Menurut Agung Kurniawan (2005:6) mengatakan bahwa Pelayanan publik adalah pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang lain atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Pelayanan umum atau pelayanan publik menurut Sadu Wasistiono (2001:51-52) adalah pemberian jasa baik oleh pemerintah, pihak swasta atas nama pemerintah atau pihak swasta kepada masyarakat, dengan atau tanpa pembayaran guna memenuhi kebutuhan dan/atau kepentingan masyarakat.

Menurut *fitsimons* dalam sinambela (2006:7) menjelaskan bahwa terdapat lima indikator Pelayanan publik yaitu:

1. *Reliability* yang ditandai dengan pemberian pelayanan yang tepat dan benar.
2. *Tangibles* yang ditandai dengan penyediaan yang memadai sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.
3. *Responsiveness* yang ditandai dengan keinginan melayani konsumen dengan cepat.
4. *Assurance* yang ditandai tingkat perhatian terhadap etika dan moral

dalam memberikan pelayanan.

5. *Empaty* yang ditandai tingkat kemauan untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen.

B. Tinjauan Hasil Penelitian

Pada dasarnya semua penelitian itu baik, yakni ingin mencari solusi terkait dengan fenomena atau masalah yang sedang diamati. Namun, penelitian akan dianggap percuma atau penelitian kosong jika tidak di dasari oleh bukti- bukti. Salah satu bukti yang dapat digunakan ialah kajian dari penelitian terdahulu. Kemudian penelitian tersebut dapat digunakan sebagai dasar dalam menyelesaikan permasalahan. Selain itu, juga dapat digunakan seseorang sebagai dasar untuk memperkuat argumen-argumennya. Berikut daftar penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Penulis, Judul, Tahun	Hasil	Relevansi	Perbedaan
1.	Ria Novia Sari (2016) dengan judul " <i>Efektivitas Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau Dalam Menyelesaikan Laporan</i>	Ditemukan beberapa tugas Ombudsman dari Perwakilan Republik Indonesia Provinsi Riau yang masih belum berjalan efektif, hal ini disebabkan kendala yang ada antara lain kurangnya sumber daya manusia, dana terbatas, kurangnya fasilitas untuk	Obyek penelitian yang dilakukan memiliki kesamaan yakni Ombudsman Republik Indonesia di tingkat perwakilan.	Lokasi penelitian yang berbeda, yakni dalam penelitian terdahulu penelitian dilakukan di Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Riau, sedangkan

	<p><i>Masyarakat Dibidang Pelayanan Publik Berdasarkan Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2009 Tentang Ombudsman Republik Indonesia Di Provinsi Riau Tahun 2013-2014.”</i></p>	<p>mendukung kinerja Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau.</p>		<p>dalam penelitian ini dilakukan di Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua.</p>
2.	<p>Kelani Putri (2017) dengan judul “<i>Efektivitas Kinerja Ombudsman Dalam Menangani Pengaduan Pelayanan (Kasus Maladministrasi Di Kota Pekanbaru)</i>”</p>	<p>Ombudsman Perwakilan Provinsi Riau dalam menangani pengaduan maladministrasi belum efektif khususnya dalam pencegahan dan penyelesaian laporan tersebut, disebabkan adanya hambatan seperti kurangnya sumber daya manusia, terbatasnya anggaran, serta kurangnya fasilitas untuk menunjang kinerja. Hal ini berdampak pada banyaknya laporan yang belum terselesaikan oleh pihak ombudsman serta masih adanya maladministrasi yang dilakukan masyarakat penyedia jasa di Pekanbaru sehingga sangat merugikan masyarakat dan pihak-pihak terkait. Oleh karena</p>	<p>Obyek penelitian yang dilakukan memiliki kesamaan yakni Ombudsman Republik Indonesia di tingkat perwakilan</p>	<p>Lokasi penelitian yang berbeda, yakni dalam penelitian terdahulu penelitian dilakukan di Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Riau, sedangkan dalam penelitian ini dilakukan di Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua.</p>

		itu, perlu penambahan sumber daya manusia, peningkatan pendanaan, yaitu penambahan fasilitas pendukung dan sosialisasi kebutuhan secara merata terkait dengan wilayah Riau Ombudsman Perwakilan Republik Indonesia.		
3.	Tri Yanti Nur Irsan Sitorus, Dra. Dyah Hariani, M.M (2018) dengan judul <i>"Analisis Kinerja Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah Dalam Rangka Penyelesaian Laporan Masyarakat"</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa produktivitas Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia di Pusat Pulau Jawa belum maksimal karena penyelesaian laporan yang belum dilakukan masyarakat belum mencapai target. Kualitas pelayanan dalam penyelesaian laporan juga tidak optimal, karena Ombudsman masih lambat dalam menangani laporan masyarakat. Respon Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah belum maksimal karena terbatasnya keahlian dalam mengkaji dan mendiskusikan keinginan pelapor dan terlapor. Tanggung jawab dari Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah tidak	Obyek penelitian yang dilakukan memiliki kesamaan yakni Ombudsman Republik Indonesia di tingkat perwakilan.	Lokasi penelitian yang berbeda, yakni dalam penelitian terdahulu penelitian dilakukan di Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah, sedangkan dalam penelitian ini dilakukan di Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua.

		<p>maksimal serta tidak akuntabel dan transparan kepada masyarakat.</p> <p>Faktor-faktornya</p> <p>Salah satu penghambat kinerja adalah kurangnya kuantitas dan kualitas sumber daya manusia dalam penyelesaian laporan, tidak adanya mekanisme sistem kerja, kurangnya fasilitas dan infrastruktur, keterbatasan anggaran, kurangnya pengetahuan masyarakat tentang keberadaan Ombudsman Jawa Tengah, dan kurangnya pemahaman masyarakat akan tupoksi dan kewenangan Ombudsman.</p>		
4.	<p>Solechan (2018) dengan judul "<i>Memahami Peran Ombudsman Sebagai Badan Pengawas Penyelenggara n Pelayanan Publik di Indonesia</i>"</p>	<p>Ombudsman sebagai badan pengawas penyelenggara pelayanan publik dalam pelaksanaan perannya untuk mendukung good governance, menjalankan tugasnya dengan cara menerima Laporan/pengaduan setiap Warga Negara Indonesia atau penduduk terhadap dugaan maladministrasi yang dilakukan oleh penyelenggara negara. Berdasarkan hasil</p>	<p>Dalam penelitian ini membahas mengenai tata cara penyelesaian laporan, ruang lingkup pengawasan Ombudsman RI sebagai lembaga pengawas penyelenggaraan layanan publik.</p>	<p>Variabel penelitian dalam penelitian ini berupa Analisis strategi manajemen Ombudsman Provinsi Papua dalam meningkatkan kinerja penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat., sedangkan dalam penelitian terdahulu meneliti tentang efektivitas</p>

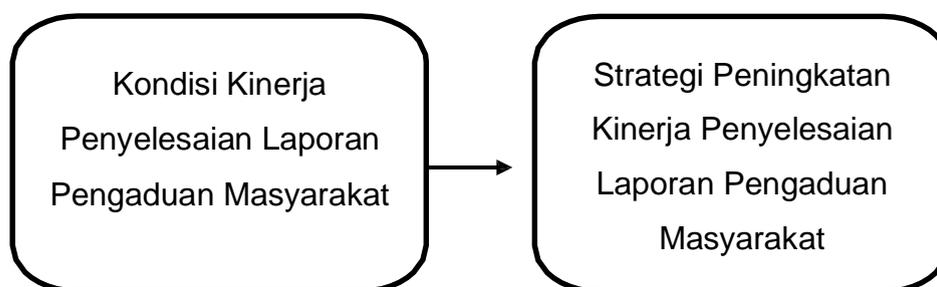
		<p>pemeriksaan substantif maka Ombudsman dapat melakukan klarifikasi tertulis investigasi lapangan maupun pemanggilan. Hasil pemeriksaan Ombudsman dapat berupa: a. menolak laporan, atau b. menerima laporan dan memberikan rekomendasi. Selain itu Ombudsman dapat melakukan mediasi/konsiliasi untuk memperoleh kesepakatan di antara para pihak, dan juga melakukan ajudikasi khusus yang berkaitan dengan penyelesaian ganti rugi apabila tidak dapat diselesaikan melalui mediasi dan konsiliasi. Dalam melakukan pengawasan pelayanan publik, selain menerima Laporan dari masyarakat, Ombudsman juga dapat melakukan atas inisiatif sendiri melalui systemic review yang hasilnya dapat berupa rekomendasi/saran. Untuk memastikan ditaatinya upaya penyelesaian</p>		<p>dalam menyelesaikan laporan masyarakat.</p>
--	--	--	--	--

		Ombudsman oleh Terlapor atau Atasan Terlapor, maka Ombudsman melakukan monitoring langsung maupun melalui media/publikasi serta menyampaikan laporan berkala dan tahunan kepada Presiden Republik Indonesia dan Dewan Perwakilan Rakyat.		
5.	Siti Julaeha ,Didin Muhafidin ,Darto Miradhia (2021) dengan judul “ <i>Kinerja Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Jawa Barat Dalam Penanganan Dugaan Maladministrasi Di Jawa Barat Tahun 2017-2018</i> ”	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Jawa Barat masih belum optimal. Belum optimalnya kinerja Ombudsman RI Perwakilan Jawa Barat dapat dilihat dari beberapa aspek yang belum optimal. Belum optimalnya pencapaian target kinerja tersebut disebabkan karena adanya beberapa hambatan seperti dari sumber daya manusia, sistem manajemen, aturan dan adanya keterbatasan kewenangan.	Obyek penelitian yang dilakukan memiliki kesamaan yakni Ombudsman Republik Indonesia di tingkat perwakilan.	Lokasi penelitian yang berbeda, yakni dalam penelitian terdahulu dilakukan di Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Barat, sedangkan dalam penelitian ini dilakukan di Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua.
6.	Ade Alifianti, Muh. Isa Ansari, Hafiz Elfiansya Parawu (2022) dengan judul “ <i>Kinerja</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Ombudsman RI Perwakilan Sulawesi	Obyek penelitian yang dilakukan memiliki kesamaan yakni Ombudsman	Lokasi penelitian yang berbeda, yakni dalam penelitian terdahulu

	<i>Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Selatan Dalam Menyelesaikan Laporan Pengaduan Masyarakat Di Kota Makassar”</i>	Selatan dalam menyelesaikan laporan pengaduan masyarakat sudah cukup baik. Hal tersebut dapat dilihat dari kejelasan persyaratan, dokumen serta kejelasan prosedur dan mekanisme pelayanan yang sesuai dengan Peraturan Ombudsman RI Nomor 48 Tahun 2020. Walaupun dalam aspek akuntabilitas Ombudsman belum maksimal dalam transparansi. Hal ini dapat dilihat dari laporan yang disampaikan oleh Ombudsman Pusat melalui website Ombudsman Republik Indonesia hanya sebatas laporan umum.	Republik Indonesia di tingkat perwakilan.	penelitian dilakukan di Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Selatan, sedangkan dalam penelitian ini dilakukan di Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua.
7.	Jesika Puteri, Nurmala Sari (2023) dengan judul “ <i>Analisis Kinerja Ombudsman Provinsi Riau</i> ”	Hasil penelitian menunjukkan bahwa produktivitas Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia di Provinsi Riau belum maksimal dikarenakan penyelesaian laporan yang belum dimiliki masyarakat belum mencapai target. Faktor yang menghambat	Obyek penelitian yang dilakukan memiliki kesamaan yakni Ombudsman Republik Indonesia di tingkat perwakilan.	Lokasi penelitian yang berbeda, yakni dalam penelitian terdahulu penelitian dilakukan di Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau, sedangkan dalam penelitian ini dilakukan di

		<p>kinerja adalah kurangnya kuantitas dan kualitas sumber daya manusia dalam menyelesaikan laporan, tidak adanya mekanisme sistem kerja, kurangnya fasilitas dan infrastruktur, keterbatasan anggaran, kurangnya pengetahuan masyarakat tentang keberadaannya Ombudsman di Provinsi Riau, serta kurangnya pemahaman masyarakat akan tupoksi dan kewenangan Ombudsman.</p>		<p>Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua.</p>
--	--	---	--	---

C. Kerangka Berpikir/ Kerangka Konseptual



Gambar 2.1. Kerangka berpikir Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua Dalam Penyelesaian Laporan Pengaduan Masyarakat

Kerangka berpikir menurut Husaini Usman dan Purnomo (2008) adalah penjelasan sementara terhadap suatu gejala yang menjadi objek permasalahan kita. Kerangka berpikir ini disusun dengan berdasarkan pada tinjauan pustaka dan hasil penelitian yang relevan atau terkait. Dalam penelitian ini meninjau peran Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua dalam peningkatan kinerja penyelesaian laporan pengaduan masyarakat. Identifikasi dan menjelaskan strategi-strategi yang telah diimplementasikan oleh Ombudsman Provinsi Papua dalam peningkatan kinerja penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat dan meninjau sejauh mana strategi-strategi tersebut berhasil atau menghadapi tantangan tertentu.

D. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjabaran konseptual dari variabel-variabel yang ada dalam judul tesis sehingga dapat diukur secara konkret atau dinyatakan dalam bentuk yang dapat diamati:

1. Identifikasi Permasalahan yaitu mengidentifikasi permasalahan dan isu-isu yang berkaitan dengan pelayanan publik dan kepatuhan pemerintah daerah terhadap hukum dan etika.
2. Pengukuran Kinerja yaitu membuat dan mengimplementasikan metrik dan indikator kinerja yang spesifik dan terukur untuk mengevaluasi efektivitas Ombudsman dalam menangani keluhan, memberikan rekomendasi, dan memastikan akuntabilitas.
3. Pengembangan Rencana Strategis yaitu merumuskan rencana strategis yang mencakup tujuan jangka panjang dan pendek, langkah-langkah taktis, dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan.

4. Pengembangan Kapasitas Internal yaitu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam Ombudsman untuk memastikan tim memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.
5. Pemantauan dan Evaluasi Berkelanjutan yaitu melakukan pemantauan dan evaluasi berkala terhadap rencana strategis, mengidentifikasi perubahan yang dibutuhkan, dan mengukur dampak dari tindakan yang diambil.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengumpulkan fakta-fakta terkait dengan fenomena yang diamati. Setiap penelitian memiliki tujuan yang sama, yakni digunakan untuk mencari sebuah kebenaran tentang sesuatu yang diteliti. Guna mendapatkan gambaran yang jelas terkait dengan obyek penelitian yang diteliti, perlu adanya kendaraan yang mengantarkannya, yakni jenis penelitian atau metode yang digunakan. Menurut Sangidu (2004: 14) metode adalah cara yang digunakan untuk melaksanakan suatu kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Metode penelitian yang digunakan ialah penelitian kualitatif deskriptif. Jenis penelitian ini dipilih karena peneliti akan menjelaskan fenomena yang diamati oleh peneliti, terutama yang berkaitan dengan Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua Dalam Penyelesaian Laporan Pengaduan Masyarakat.

B. Pengelolaan Peran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif “peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama” (Moleong:2007). Sesuai pendapat tersebut, peran peneliti dalam penelitian kualitatif ini sebagai perencana, pengumpul data, penganalisis, serta sebagai pencetus penelitian. Oleh sebab itu, peneliti merupakan hal kunci untuk melakukan penelitian. Sebagai dukungan untuk mengumpulkan data di lapangan, penulis menggunakan alat merekam suara, buku tulis dan bolpoin sebagai alat pencatat data.

C. Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi Penelitian merupakan sumber untuk memperoleh data atas masalah yang akan di teliti. Oleh karenanya, lokasi yang digunakan sebagai tempat penelitian dilakukan di kantor Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua. Kegiatan penelitian dilakukan kurang lebih selama 2 (dua) bulan yaitu bulan November sampai dengan bulan Desember tahun 2023.

Alasan memilih Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua sebagai lokasi penelitian karena Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua di dirikan untuk melakukan pengawasan pelayanan publik di Provinsi Papua. Selain itu, tujuan lainnya ialah guna menjangkau akses publik dalam menyatakan keluhannya terhadap pelayanan publik yang ada di Provinsi Papua. Kemudian, masih banyak penyelenggara negara di daerah yang mana belum menyadari akan pentingnya memberikan pelayanan publik terhadap masyarakat. Bahkan sejak Ombudsman Republik Indonesia di dirikan di daerah pun, masih banyak pula pejabat-pejabat publik di daerah merasa dirinya sebagai pihak yang di layani, bukan justru melayani. Ini menunjukkan bahwa masih belum maksimalnya Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua sebagai Lembaga Negara pengawas pelayanan publik, sekaligus sebagai lembaga yang menerima aduan terkait masalah pelayanan publik.

D. Sumber Data

Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai penelitian terkait. Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.

1. Sumber Data Primer

Data Primer Menurut Sugiyono (2018:456) Data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan. Peneliti menggunakan hasil wawancara yang didapatkan dari informan mengenai topik penelitian sebagai data primer.

Data informan didapatkan dari hasil wawancara penelitian yang berkaitan dengan Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua Dalam Penyelesaian Laporan Pengaduan Masyarakat. Syaratnya informan yang dimintai keterangan harus memahami pokok masalah atas fenomena yang sedang menjadi obyek penelitian. Informan yang dimaksud sebagai berikut:

- 1.) Bapak Yohanes Baktis Jaka Rusmanta (YBJR) Kepala Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua sebagai Pimpinan Puncak pada Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua;
- 2.) Bapak Fernandes Jaya Pranata Bonay (FJPB) Kepala Keasistenan Pemeriksaan Laporan Pengaduan Perwakilan sebagai penanggung jawab penanganan dan penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat;
- 3.) Ibu Melania Pasifika Kiriho (MPK) Kepala Keasistenan Penerimaan dan Verifikasi laporan Perwakilan sebagai penanggung jawab penerimaan dan verifikasi laporan pengaduan Masyarakat;
- 4.) Bapak Hericson Wihjahwari (HW) Pelapor yang pernah membuat laporan pengaduan pada Kantor Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua.

2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2018:456) data sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder adalah sesuai dengan Undang-Undang 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman Republik Indonesia dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, buku, jurnal, artikel yang berkaitan dengan topik penelitian mengenai Analisis strategi manajemen Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua dalam meningkatkan kinerja penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa dokumen yang diambil dari jurnal-jurnal, penelitian terdahulu, dan juga peraturan-peraturan yang berkaitan dengan penelitian, diantaranya:

- a) Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman Republik Indonesia.
- b) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Ombudsman Republik Indonesia.
- c) Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 Tentang pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009.
- d) Ria Novia Sari (2016) dengan judul "*Efektivitas Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau Dalam Menyelesaikan Laporan Masyarakat Dibidang Pelayanan Publik Berdasarkan Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman Republik Indonesia Di Provinsi Riau Tahun 2013-2014*".

- e) Kelani Putri (2017) dengan judul *“Efektivitas Kinerja Ombudsman Dalam Menangani Pengaduan Pelayanan (Kasus Maladministrasi Di Kota Pekanbaru)”*.
- f) Tri Yanti Nur Irsan Sitorus, Dra. Dyah Hariani, M.M (2018) dengan judul *“Analisis Kinerja Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah Dalam Rangka Penyelesaian Laporan Masyarakat”*.
- g) Solechan (2018) dengan judul *“Memahami Peran Ombudsman Sebagai Badan Pengawas Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Indonesia”*
- h) Peraturan Ombudsman Nomor 41 tahun 2019 tentang Tata Cara Pencegahan Maladministrasi Pelayanan Publik.
- i) Siti Julaeha, Didin Muhafidin, Darto Miradhia (2021) dengan judul *“ Kinerja Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Jawa Barat Dalam Penanganan Dugaan Maladministrasi Di Jawa Barat Tahun 2017-2018”*.
- j) Ade Alifianti, Muh. Isa Ansari, Hafiz Elfiansya Parawu (2022) dengan judul *“Kinerja Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Selatan Dalam Menyelesaikan Laporan Pengaduan Masyarakat Di Kota Makassar”*.
- k) Peraturan Ombudsman Nomor 48 Tahun 2020 tentang Tata Cara Penerimaan, Pemeriksaan, dan Penyelesaian Laporan.
- l) Dokumen Laporan Tahunan Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua sejak tahun 2020.
- m) Dokumen Laporan Tahunan Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua sejak tahun 2021.
- n) Dokumen Laporan Tahunan Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua sejak tahun 2022.
- o) Peraturan Ombudsman Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2018 Tentang Standarisasi Sarana dan Prasarana Kantor di Lingkungan Ombudsman Republik Indonesia.

- p) Laporan Kegiatan Sosialisasi Peningkatan Akses Pengaduan Pelayanan publik di Kota Jayapura dan Kabupaten Tahun 2023 oleh Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua.
- q) Jesika Puteri, Nurmala Sari (2023) dengan judul “*Analisis Kinerja Ombudsman Provinsi Riau*”.

E. Teknik Pengumpulan Data

Data merupakan bahan dasar untuk sebuah kajian penelitian. Sedangkan, pengertian data penelitian menurut beberapa peneliti adalah kumpulan fakta yang dikumpulkan dari beberapa subjek penelitian untuk diolah dan dianalisis yang kemudian dihasilkan kesimpulan penelitian. Dalam rangka memperoleh kumpulan fakta yang dibutuhkan guna mencapai tujuan penelitian perlu dilakukan pengumpulan data. Maka teknik yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data penelitian dilakukan dengan cara berikut:

a.) Wawancara (*interview*)

Teknik pengumpulan data dengan metode wawancara ialah metode yang dilakukan dengan cara merekam/ mencatat jawaban dari informan atas pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Peneliti ini mengajukan pertanyaan kepada informan berdasar pada pedoman wawancara, mendengarkan jawaban informan, mengamati perilaku informan, dan merekam semua respon yang tampak.

b.) Dokumentasi

Menurut Suharsini Arikunto, metode dokumentasi ialah metode mencari data mengenai hal-hal yang berupa catatan,

buku, transkrip, surat kabar, prasasti, majalah, notulen rapat, agenda serta foto-foto kegiatan.

Metode dokumentasi, merupakan teknik pengumpulan data dengan mempelajari data-data yang telah didokumentasikan. Dari asal katanya, dokumentasi, yakni dokumen, berarti barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis, seperti buku-buku, majalah, peraturan-peraturan, dokumen, notula rapat, catatan harian, dan sebagainya.

F. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2013:89) analisis data adalah proses menyusun data yang diperoleh dari hasil wawancara, dokumentasi, dan catatan lapangan. Kemudian data tersebut di pilah mana yang dianggap penting, dan mana yang tidak terlalu penting. Sehingga dapat di tarik sebuah kesimpulan agar mudah untuk di pahami. Sedangkan Gunawan (2013:209) menjelaskan analisis data kualitatif sesungguhnya dimulai saat peneliti mengumpulkan data dengan memilah mana data yang sesungguhnya penting atau tidak. Ukuran penting atau tidaknya mengacu pada kontribusi data tersebut pada upaya menjawab fokus penelitian.

Analisa data pada dasarnya bertujuan untuk menyederhanakan data dalam bentuk yang lebih dipahami. Analisa dalam penelitian ini menggunakan Analisis SWOT. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan Analisis SWOT kemudian dideskripsikan secara kualitatif. Analisis SWOT merupakan akronim dari *Strength* (kekuatan), *Weakness* (Kelemahan) internal dari suatu perusahaan serta *Opportunity* (Peluang), *Threat* (Ancaman) lingkungan yang dihadapinya. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari “kesesuaian “ yang baik antara sumber

daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). Langkah-langkah analisis SWOT dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menganalisis faktor internal yaitu kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weaknes*)
- b. Menganalisis faktor eksternal yaitu Peluang (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threats*)
- c. Membuat Matriks Strategi
- d. Menentukan strategi peningkatan kinerja Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua dalam penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat.

Menurut Suwarsono Muhammad, (2008) bahwa ada beberapa strategi yang diperoleh dari teknik analisis SWOT, sebagai berikut :

- a. Strategi SO dirumuskan dengan pertimbangan bahwa manajemen hendak memanfaatkan kekuatan organisasi dan keunggulan bersaing yang dimiliki untuk mengeksploitasi peluang yang tersedia. Strategi ini bersifat agresif, memacu pertumbuhan organisasi. Oleh karena itu, strategi ini disebut maks-maksi karena manajemen mencoba menggunakan apapun hal positif (maksimal) yang dimiliki.
- b. Strategi WO diperoleh ketika manajemen mencoba memanfaatkan peluang bisnis yang tersedia untuk mengurangi bahkan mengeliminasi kelemahan organisasi yang ada. Strategi ini disebut mini-maksi karena yang maksimal hanya satu variabel, yaitu peluang.
- c. Strategi ST serupa dengan Strategi WO karena kedua variabel yang ada tidak maksimal. Strategi ST lahir dari analisis manajemen yang hendak menggunakan kekuatan dan keunggulan yang dimiliki untuk menghindari efek negatif dari ancaman yang dihadapi. Strategi ini disebut maksi-mini karena

hanya memiliki satu variabel maksimal, yakni kekuatan. Variabel yang lain bersifat minimal yakni ancaman. Organisasi memiliki keunggulan akan tetapi tidak dapat memanfaatkannya secara maksimal karena yang tersedia hanya ancaman.

- d. Strategi WT pada dasarnya lebih merupakan strategi bertahan yakni strategi yang masih mungkin ditemukan dan dipilih dengan meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman. Karena sifatnya yang pasif, kedua variabel yang ada bersifat minimal, strategi WT disebut juga strategi mini-mini.

Tabel 3.1
Matriks SWOT

INTERNAL EKSTERNAL	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
PELUANG (O) Identifikasi Peluang yang ada	STRATEGI (SO) Menggunakan kekuatan untuk mengungkapkan peluang	STRATEGI (WO) Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada
ANCAMAN (T) Identifikasi Ancaman	STRATEGI (ST) Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	STRATEGI (WT) Mengatasi kelemahan dengan menghindari ancaman

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

1. Sejarah Berdirinya Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua

Ombudsman berasal dari bahasa Skandinavia kuno, yakni *umbudsmann* yang artinya perwakilan. Ombudsman merupakan sebuah jabatan/badan yang di jabat oleh seseorang/sekelompok orang yang bertugas untuk mendengarkan segala keluhan, menyelidiki, dan merekomendasikan tindakan yang tepat. Sebagai pejabat yang menerima keluhan, ombudsman memiliki akses ke manajemen puncak. Dapat disimpulkan bahwa ombudsman merupakan perantara antara pihak yang menyampaikan keluhan dengan pihak yang dikeluhkan. Menurut *Allan Weitzman* seorang partner firma hukum *Proskauer Rose LLP*, Ombuds adalah para konselor yang netral dan tidak memihak yang bisa memberi nasihat kepada para pribadi mengenai masalah-masalah dengan rentang mulai dari para manajer yang kasar hingga gugatan atas aktivitas perusahaan yang ilegal. Ombudsman di tunjuk sebagai pihak yang dipercaya dapat menyelesaikan masalah yang bersifat informal dan rahasia tanpa kehilangan kendali atas penanganan masalah itu sendiri. Ombudsman biasanya bersifat terpisah dari manajemen lini dan melampir langsung ke manajemen puncak organisasi.

Ombudsman di Indonesia berawal dari adanya gagasan di era kepemimpinan Presiden B.J. Habibie. Di masa itu, mendirikan Ombudsman di Indonesia masih sebatas gagasan. Kemudian di

tahun 1999, era Presiden Abdurrahman Wahid gagasan mengenai mendirikan ombudsman semakin gencar kembali, yang kemudian dikaji mendalam oleh tim pengkaji. Pada tahun 2000, tepatnya pada 10 Maret 2000 dikeluarkan Keputusan Presiden Nomor 44 Tahun 2000 tentang Komisi Ombudsman Nasional, sehingga mulai saat itu, Indonesia memasuki babak baru dalam sistem pengawasan, yang diartikan sebagai bentuk kepedulian pemerintah terhadap perbaikan pelayanan publik di Indonesia. Pada tahun 2008, kedudukan Ombudsman di perkuat dengan dikeluarkannya Undang-Undang No. 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia.

Dalam kedudukannya, Ombudsman Republik Indonesia termasuk kedalam lembaga negara non struktural. Lembaga ini dibentuk melalui peraturan perundang-undangan yang tugas dan fungsi pelaksanaannya untuk menunjang jalannya roda pemerintahan. Ombudsman Republik Indonesia merupakan lembaga yang berdiri sendiri atau independen tanpa ada campur tangan dari pihak manapun. Dalam penyelenggaraannya, lembaga ini di biyai seluruh atau sebagiannya dengan menggunakan anggaran negara. Sehingga segala kegiatan yang dilakukan langsung pertanggungjawabannya kepada Presiden.

Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua merupakan perwakilan dari Ombudsman Republik Indonesia atau Ombudsman pusat. Sehingga lembaga ini memiliki hubungan hierarkis dengan Ombudsman Republik Indonesia. Apabila di lihat dari segi ruang lingkupnya, Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua merupakan lembaga negara pelayanan publik yang lingkup kerjanya mengawasi segala kegiatan lembaga negara maupun swasta yang penyelenggaraannya menggunakan anggaran negara dimana kedudukannya berada di wilayah

Provinsi Papua. Sejak Undang-Undang NO. 37 Tahun 2008 disahkan, kedudukan Ombudsman Republik Indonesia hanya berada di pusat saja. Kemudian dikarenakan Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua belum mampu untuk menjangkau masyarakat di daerah maka di bentuklah perwakilan di masing-masing provinsi.

Guna memperkuat dasar hukum kantor Ombudsman Republik Indonesia yang berada di daerah, maka dibentuklah aturan di lingkungan internal Ombudsman, yakni Peraturan Ombudsman No. 10 Tahun 2012 Tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Tentang Pembentukan, Susunan, dan Tata Kerja Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia di daerah. Akhirnya sejak disahkan aturan-aturan diatas, dibentuklah perwakilan Ombudsman di masing-masing daerah. Kini Ombudsman Republik Indonesia memiliki 34 kantor perwakilan, salah satunya di provinsi Papua.

Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua berdiri sejak tahun oktober 2012 dan mulai beroperasi ditahun 2013 dan wilayah kerjanya mencakup Provinsi Papua dan Papua Barat, pada tahun 2014 Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua Barat dibentuk sehingga Provinsi Papua Barat telah memiliki Kantor sendiri. Hingga saat ini Kantor Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua memiliki wilayah kerja sebanyak 28 Kabupaten dan 1 Kota. Jumlah pegawai di Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua 21 orang termasuk tenaga pendukung.

Lokasi kantor Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua saat ini di Kompleks Perkantoran Jalan Ardipura No.04 Polimak, Kelurahan Ardipura, Distrik Jayapura Selatan, Kota Jayapura Provinsi Papua. Dengan adanya kantor yang berada di wilayah

ibukota Provinsi Papua, menjadikan layanan Ombudsman sendiri menjadi lebih mudah untuk di jangkau oleh masyarakat Papua.

2. Visi, Misi, Tugas Pokok dan Fungsi Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua

Kantor perwakilan Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua beralamat di Kompleks Perkantoran Jln. Ardiapura No.04 Polimak, Kelurahan Ardiapura Distrik Jayapura Selatan Kota Jayapura dan memiliki hubungan hierarkis dengan Ombudsman Republik Indonesia di pusat. Sehingga Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua memiliki visi, misi, tugas, dan fungsi yang sama.

a. Visi

Visi Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua adalah “Ombudsman Republik Indonesia yang Berwibawa, Efektif, dan Adil”.

b. Misi

Dalam menjalankan visinya, terdapat beberapa langkah yang harus di capai. Hal ini tercantum dalam misi lembaga, yang diantaranya:

1. Memperkuat kelembagaan.
2. Meningkatkan kualitas pelayanan Ombudsman Republik Indonesia.
3. Meningkatkan partisipasi masyarakat.
4. Mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik oleh penyelenggara pemerintahan.
5. Memperkuat pemberantasan dan pencegahan maladministrasi dan korupsi.

c. Tugas

Adapun dalam Undang-Undang No. 37 Tahun 2008 pasal 7, terdapat hal-hal yang memuat tugas ombudsman dalam menjalankan kegiatan lembaga, diantaranya:

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 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.

d. Fungsi

Dalam hal fungsinya, sesuai dengan UU No. 37 Tahun 2008 pasal 6 dijelaskan Ombudsman berfungsi untuk mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh penyelenggara negara dan pemerintahan baik di pusat maupun daerah 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.

3. Struktur Organisasi Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua

Dalam menjalankan kegiatan kelembagaan, perlu adanya elemen yang mendukung kegiatan tersebut. Begitu halnya dengan Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua dalam menjalankan kegiatan kelembagaannya. Oleh karenanya, dibentuklah struktur organisasi sebagai elemen utama yang mendukung kegiatan kelembagaan.

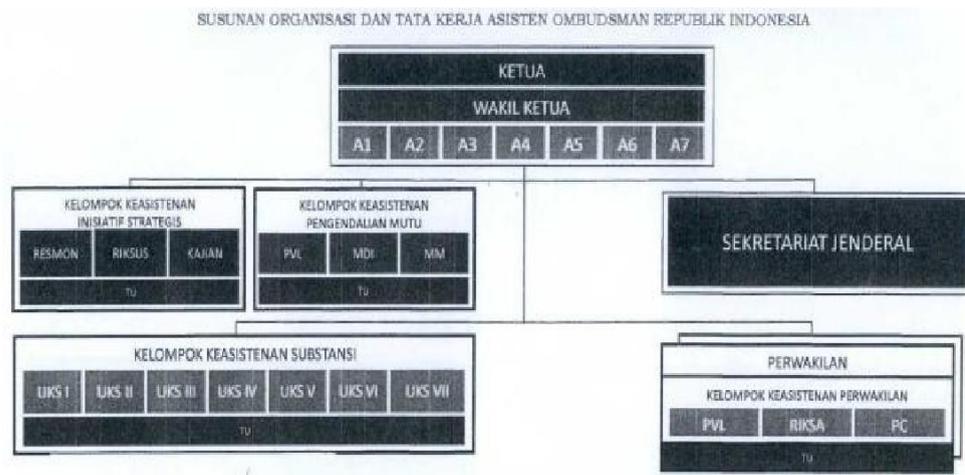
Struktur Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan di daerah didasarkan pada Peraturan Ombudsman Republik Indonesia No. 10 tahun 2012 tentang Pembentukan, Susunan, dan Tata Kerja Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia di daerah. Dalam pasal 13 ayat 1 tersebut diatur mengenai susunan organisasi, sebagai berikut:

- a) 1 orang Kepala Perwakilan.
- b) Paling banyak 5 orang Asisten Ombudsman di kantor perwakilan.
- c) Unsur sekretariat yang merupakan staff sekretariat jenderal yang bertugas untuk mendukung pelaksanaan fungsi, tugas, dan wewenang perwakilan Ombudsman.

Namun sejak diundangkan pada 26 Februari 2018, Peraturan Ombudsman Republik Indonesia No. 29 tahun 2018 resmi berlaku atas perubahan aturan sebelumnya Peraturan Ombudsman Republik Indonesia No. 10 Tahun 2012. Sehingga kini dalam pasal 13 ayat 1 yang mengatur mengenai susunan organisasi berbunyi:

- a) 1 (orang) Kepala Perwakilan.
- b) Asisten Ombudsman.

c) Unsur Tata Usaha yang merupakan staff sekretariat jenderal.



Gambar 4.1 Susunan Organisasi dan Tata Kerja Asisten Ombudsman Republik Indonesia

1) Kepala Perwakilan

Kepala perwakilan Ombudsman adalah seseorang yang ditugaskan untuk memimpin kantor perwakilan Ombudsman di daerah. Kepala perwakilan Ombudsman di angkat dan diberhentikan oleh ketua Ombudsman Republik Indonesia atas persetujuan yang dihasilkan rapat pleno anggota Ombudsman. Sedangkan masa jabatan yang dapat di jabat yakni selama 5 tahun dan dapat di perpanjang sebanyak 1 kali masa jabatan.

2) Asisten Ombudsman

Asisten Ombudsman adalah pegawai yang diangkat oleh Ketua Ombudsman berdasarkan persetujuan rapat anggota Ombudsman untuk membantu Ombudsman dalam menjalankan

fungsi, tugas, dan wewenangnya. Asisten Ombudsman terbagi ke dalam 4 tingkatan, yakni: Asisten Pratama, Asisten Muda, Asisten Madya, dan Asisten Utama. Penjenjangan tersebut ditentukan berdasarkan pengalaman, keahlian, dan kompetensi yang dimiliki. Penjenjangan berdasarkan pada Peraturan Ombudsman Republik Indonesia No. 42 Tahun 2020 tentang Persyaratan, Penetapan Penjenjangan, dan Pengembangan Karier Asisten Ombudsman Republik Indonesia pasal Pasal 11 Ayat (1) Jenjang Jabatan Asisten paling tinggi di perwakilan Ombudsman adalah Asisten Madya.

Dalam susunan dan tata kerja asisten Ombudsman Republik Indonesia di perwakilan dibentuk yang namanya Kelompok Keasistenan Ombudsman Perwakilan. Ini merupakan unsur yang melaksanakan tugas, fungsi, dan wewenang Ombudsman sesuai dengan wilayah kerjanya. Kelompok keasistenan Ombudsman, memiliki fungsi pelaksanaan teknis atas tugas Ombudsman, sebagai berikut:

- a. Menerima laporan atas dugaan maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
- b. Melakukan pemeriksaan substansi atas laporan.
- c. Menindaklanjuti laporan yang tercakup dalam ruang lingkup kewenangan Ombudsman.
- d. Melakukan investigasi atas Prakarsa sendiri terhadap dugaan maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
- e. Melakukan koordinasi dan kerja sama dengan lembaga negara atau lembaga pemerintahan lainnya serta lembaga kemasyarakatan dan perseorangan.
- f. Membangun jaringan kerja.

- g. Melakukan upaya pencegahan maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
- h. Melakukan tugas lain yang diberikan oleh peraturan perundang-undangan.

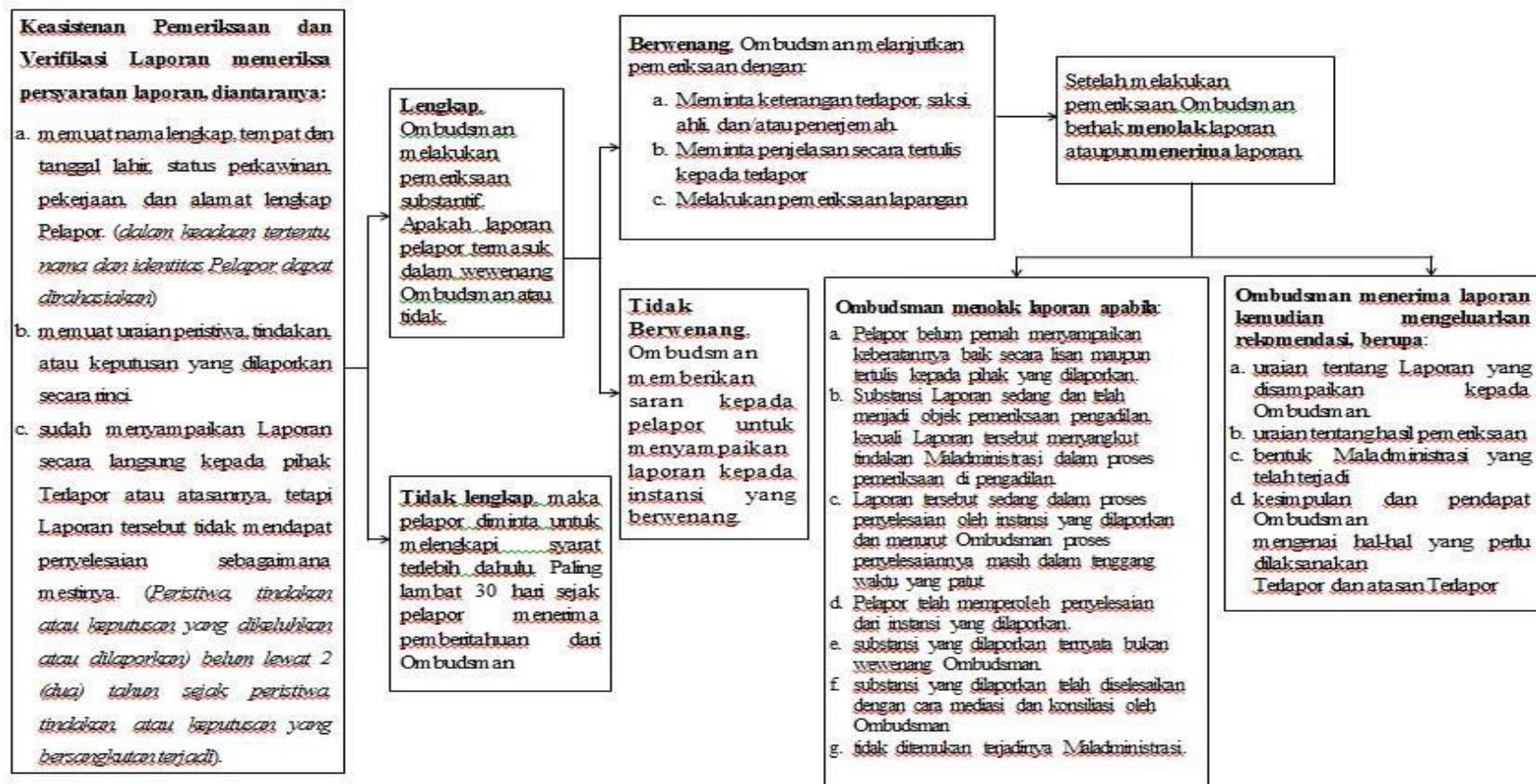
Dalam melaksanakan tugas tersebut, perlu adanya pembagian kelompok keasistenan Ombudsman Perwakilan yang ini dibagi ke dalam tiga unit kerja keasistenan, yang mana untuk masing – masing unit di pimpin oleh seorang koordinator yang bertanggungjawab kepada Kepala Perwakilan daerah masing- masing. Pembagian tersebut meliputi:

- a) Keasistenan Pencegahan Maladministrasi Perwakilan.
- b) Keasistenan penerimaan dan verifikasi laporan perwakilan (PVL).
- c) Keasistenan pemeriksaan laporan perwakilan.

3) Sekretariat Jenderal

Sekretariat Jenderal merupakan pegawai negeri yang berada di lingkungan Sekretariat Jenderal Ombudsman Republik Indonesia. Pegawai negeri yang dimaksud dibagi menjadi 2 kategori, yakni PNS yang diangkat oleh sekretariat jenderal Ombudsman, dan pegawai negeri yang dipekerjakan atau diperbantukan. Sekretariat Jenderal Ombudsman Republik Indonesia yang berkududukan di Perwakilan mempunyai tugas untuk menyelenggarakan dukungan yang berkaitan dengan ketatausahaan kepada Ombudsman Republik Indonesia tergantung wilayah kerjanya.

4. Alur Penyelesaian Laporan Masyarakat



Gambar 4.2 Alur Penyelesaian Laporan Masyarakat berdasarkan UU No. 37 Tahun 2008

5. Komposisi Pegawai Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua

a. Komposisi Pegawai Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua berdasarkan Jenis Kelamin Pegawai

Tabel 4.1 Jumlah pegawai berdasarkan Jenis Kelamin Pegawai

Jenis Kelamin	Jumlah
Pria	14
Wanita	7
Jumlah	21

b. Komposisi Pegawai Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua berdasarkan Jabatan Pegawai

Tabel 4.2 Jumlah pegawai berdasarkan Jabatan Pegawai

Jabatan	Jumlah
Kepala Perwakilan	1
Asisten Ombudsman	13
Staff Sekretariat Jenderal Ombudsman	7
Jumlah	21

c. Komposisi Pegawai Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua berdasarkan Tingkat Pendidikan Pegawai.

Tabel 4.3 Jumlah pegawai berdasarkan Tingkat Pendidikan Pegawai

Pendidikan Terakhir	Jumlah
SMA	3
D3	1
S1	12
S2	4
S3	1
Jumlah	21

B. ANALISIS KEKUATAN, KELEMAHAN, PELUANG DAN ANCAMAN (SWOT) OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA PROVINSI PAPUA

1. Posisi Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman

Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya terdapat beberapa faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perencanaan strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Analisis lingkungan internal dan eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan Ombudman

Republik Indonesia Provinsi Papua dalam meningkatkan kinerja penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat.

Analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dibuat untuk mengkaji lingkungan strategis yang berasal dari dalam maupun luar Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua. Lingkungan internal dan eksternal mempunyai dampak pada proses peningkatan kinerja Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua dalam penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat.

Hasil penelitian difokuskan pada strategi perwakilan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara optimal. Untuk mengetahui posisi kekuatan dan kelemahan dalam lingkungan internal, serta peluang dan ancaman dalam lingkungan eksternal. Dari penelitian ini faktor - faktor lingkungan yang mempengaruhi peningkatan kinerja Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua, adalah sebagai berikut :

a. Faktor Internal Yang Merupakan Faktor Kekuatan

1) Dukungan tugas dan fungsi organisasi

Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua mempunyai tugas menerima laporan atas dugaan maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik, melakukan pemeriksaan substansi atas laporan, menindaklanjuti laporan yang tercakup dalam ruang lingkup kewenangan Ombudsman, melakukan investigasi terhadap dugaan maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik, serta melakukan upaya pencegahan Maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Tugas sebagaimana tersebut memberikan kewenangan

Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan terhadap Kepala Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua Bapak Yohanes Baptis Jaka Rusmanta terkait strategi yang telah diimplementasikan oleh Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua dalam meningkatkan kinerja penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat sebagai berikut:

“Pertama: mengimplementasi sistem kerja yaitu sistem penerimaan – verifikasi laporan dan sistem pemeriksaan laporan dengan menetapkan struktur, penempatan personal dan penetapan *job description* sesuai Pedoman Organisasi Ombudsman. Kedua: saya memonitor laporan pengaduan masyarakat yang masuk dan proses verifikasinya, memantau proses distribusi laporan kepada Asisten pemeriksa. Ketiga: Memantau proses penyelesaian laporan di tingkat pemeriksaan, termasuk laporan – laporan yang belum diselesaikan dari tahun lalu.”(Wawancara Kepala Perwakilan, YBJR, 30-11-2023).

2) Dukungan dan komitmen Kepala Perwakilan Dukungan dan komitmen Kepala Perwakilan menjadi kekuatan karena menentukan suatu kebijakan dalam bentuk pengimplementasian tata kerja sesuai pedoman organisasi Ombudsman serta melakukan monitoring terhadap proses penyelesaian laporan pengaduan masyarakat.

Dari hasil wawancara kepala Perwakilan terkait bagaimana implementasi strategi tersebut dijalankan di lapangan sebagai berikut:

“Implementasi penyelesaian laporan hingga akhir bulan November 2023 ini sudah memenuhi target

tahunan yang ditetapkan oleh Ombudsman Republik Indonesia, namun belum maksimal menurunkan jumlah penyelesaian laporan dari tahun lalu.”(Wawancara Kepala Perwakilan, YBJR, 30-11-2023)

3) Peraturan Perundang-undangan

Dalam rangka untuk melaksanakan tugas dan fungsi organisasi Ombudsman Republik Indonesia juga diperkuat dengan adanya peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan penyusunan peraturan perundang-undangan yaitu antara lain Undang-Undang No.37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia, Undang-Undang No.25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Undang-Undang No.23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah serta Peraturan Pemerintah No.96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan dari Undang-Undang No.25 Tahun 2009.

Bapak Fernandes juga menyampaikan beberapa strategi dalam penyelesaian laporan yang telah diterapkan oleh Keasistenan Pemeriksaan pada tahun 2023 antara lain :

“Implementasi tersebut, khususnya dalam hal tindak lanjut pemeriksaan, tentunya tetap berpedoman pada Surat Keputusan Ketua Ombudsman No. 344 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Keputusan Ketua Ombudsman No. 37 Tahun 2021 tentang Petunjuk Teknis Pemeriksaan Laporan Masyarakat di Lingkungan Ombudsman Republik Indonesia.” (Wawancara Kepala Keasistenan Pemeriksaan, FJPB, 02-12-2023)

4) Koordinasi dengan unit kerja

Koordinasi dengan unit kerja dalam lingkungan kerja Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua merupakan kekuatan karena proses penyelesaian laporan pengaduan

Masyarakat tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak ada koordinasi di dalam keasistenan pemeriksaan laporan pengaduan Masyarakat perwakilan.

Bapak Fernandes juga menyampaikan beberapa strategi dalam penyelesaian laporan yang telah diterapkan oleh Keasistenan Pemeriksaan pada tahun 2023 antara lain :

- a. "Rapat Penyusunan LAHP dan LHPD dilakukan secara rutin. Sepanjang tahun 2023 telah dilaksanakan sekitar 18 kali Rapat Pleno Penyusunan LAHP/LHPD. Rapat ini rutin dilaksanakan guna mempercepat penyelesaian laporan oleh Keasistenan Pemeriksaan.
- b. "*Sharing data*" merupakan salah satu strategi penyelesaian laporan yang cukup diperlukan mengingat adanya beberapa Asisten yang baru bergabung ataupun Asisten yang memiliki pengalaman pemeriksaan dalam satu substansi tertentu. Data yang dimaksud antara lain seperti LHPD, surat klarifikasi, BAP, ataupun LAHP.
- c. Pada umumnya Terlapor atau Pihak Terkait yang ada dalam lingkup kerja perwakilan Provinsi Papua memiliki ego sektoral yang cukup tinggi sehingga strategi menggunakan kewenangan penghadiran paksa terkadang diperlukan untuk memperoleh keterangan." (Wawancara Kepala Keasistenan Pemeriksaan, FJPB, 02-12-2023)

5) Kewenangan penghadiran paksa

Kewenangan penghadiran paksa terlapor merupakan kekuatan, karena merupakan salah satu cara untuk memperoleh keterangan terlapor untuk mempercepat penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat.

Hal tersebut disampaikan pada wawancara Bapak Fernandes menyampaikan beberapa strategi dalam penyelesaian laporan yang telah diterapkan oleh Keasistenan Pemeriksaan pada tahun 2023 antara lain :

“Pada umumnya Terlapor atau Pihak Terkait yang ada dalam lingkup kerja perwakilan Provinsi Papua memiliki ego sektoral yang cukup tinggi sehingga strategi menggunakan kewenangan kehadiran paksa terkadang diperlukan untuk memperoleh keterangan.”
(Wawancara Kepala Keasistenan Pemeriksaan, FJPB, 02-12-2023)

b. Faktor Internal yang merupakan Faktor Kelemahan

1) Anggaran Penyelesaian Laporan Masih Minim

Anggaran merupakan hal terpenting dalam proses penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat, karena kondisi geografis Provinsi Papua yang memerlukan banyak biaya akomodasi untuk mencapai daerah-daerah yang membutuhkan keterangan terlapor. Oleh sebab itu, bila anggaran penyelesaian laporan masih minim maka penyelesaian laporan tidak dapat berjalan dengan baik.

Dari hasil wawancara faktor internal yang dapat mempengaruhi kinerja penyelesaian laporan pengaduan oleh Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua menurut Kepala Perwakilan Ombudsman Papua terkait anggaran adalah sebagai berikut:

“Menurut pandangan saya selaku kepala perwakilan, faktor internal yang paling berpengaruh adalah faktor pendanaan atau dukungan biaya untuk menyelesaikan suatu laporan pengaduan masyarakat dibutuhkan biaya yang secara umum masih kurang.”

(Wawancara Kepala Perwakilan, YBJR, 30-11-2023)

Sehingga dapat diketahui bahwa permasalahan pendanaan atau dukungan biaya berpengaruh dalam meningkatkan kinerja penyelesaian laporan pengaduan masyarakat dikarenakan letak geografis Instansi Terlapor yang harus ditempuh dalam proses penyelesaian suatu laporan harus menggunakan pesawat terbang.

Hal senada juga disampaikan pada saat wawancara Kepala Keasistenan Pemeriksaan Laporan Perwakilan faktor internal yang dapat mempengaruhi kinerja penyelesaian laporan pengaduan oleh Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua yaitu :

“Beberapa faktor internal yang mempengaruhi kinerja penyelesaian laporan terkait anggaran, yaitu:

Porsi anggaran untuk Keasistenan Pemeriksaan dapat dilihat pada Petunjuk Operasional Kegiatan Ombudsman RI Tahun 2023, dimana ditetapkan biaya untuk Keasistenan Pemeriksaan ialah sebesar Rp 341.484.800,00 (tiga ratus empat puluh satu juta empat ratus delapan puluh empat ribu delapan ratus rupiah). Besar biaya tersebut tentunya dianggap kurang mendukung pelaksanaan pemeriksaan di Provinsi Papua yang juga wilayahnya mencakup 3 Provinsi lain seperti Papua Selatan, Papua Pegunungan dan Papua Tengah, dimana harus dijangkau dengan transportasi udara dan laut dengan harga tiket yang cukup tinggi.

Pendapat tersebut juga didukung berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan terhadap Kepala Keasistenan Penerimaan dan verifikasi laporan (PVL) Perwakilan Provinsi

Papua Faktor internal yang mempengaruhi kinerja penyelesaian laporan pengaduan oleh Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua terkait anggaran yaitu:

“Faktor dukungan anggaran dan lambatnya pengiriman anggaran dari pusat juga yang menjadi penyebab lambatnya penanganan dan penyelesaian laporan pengaduan”. (Wawancara Kepala Keasistenan Penerimaan dan verifikasi laporan (PVL) perwakilan, MPK, 06-12-2023)

Lambatnya pengiriman anggaran dari Kantor Pusat Ombudsman Republik Indonesia ke Kantor Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua juga berdampak pada proses percepatan peningkatan kinerja penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat.

2) Waktu Pencairan Anggaran yang Terlambat

Realisasi anggaran terkadang tidak sesuai dengan perencanaan. Pencairan anggaran di Perwakilan Provinsi Papua pada umumnya memakan waktu 7-14 hari sejak pengajuan dilakukan. Hal tersebut tentunya menghambat kinerja pemeriksaan terutama terhadap laporan Masyarakat yang sifatnya mendesak dan membutuhkan penanganan cepat.

Hal tersebut disampaikan pada saat wawancara Kepala Keasistenan Pemeriksaan Laporan Perwakilan faktor internal yang dapat mempengaruhi kinerja penyelesaian laporan pengaduan oleh Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua yaitu :

Waktu pencairan anggaran pencairan anggaran di Perwakilan Papua pada umumnya memakan waktu 7-14 hari sejak pengajuan dilakukan. Hal tersebut tentunya menghambat kinerja

pemeriksaan terutama terhadap laporan masyarakat yang sifatnya mendesak dan membutuhkan penanganan secepatnya.”(Wawancara Kepala Keasistenan Pemeriksaan, FJPB, 02-12-2023)

3) Jumlah dan Kualitas SDM pada Keasistenan Pemeriksaan

Jumlah Asisten Pemeriksa saat ini yakni hanya 4 (empat) orang, yang mana jumlah tersebut belum cukup untuk memenuhi beban kerja yang ada dalam keasistenan pemeriksaan seperti tuntutan tugas berupa jumlah laporan Masyarakat sebanyak 100 laporan yang harus diselesaikan dalam 1 (satu) tahun. Selain itu, Asisten Pemeriksa belum semuanya dibekali dengan pelatihan yang memadai sehingga mengurangi kompetensi asisten dalam menyelesaikan laporan pengaduan Masyarakat.

Dari hasil wawancara faktor internal yang dapat mempengaruhi kinerja penyelesaian laporan pengaduan oleh Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua menurut Kepala Perwakilan Ombudsman Papua terkait jumlah sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

“Faktor lain adalah masih kurangnya personil yang menangani laporan masyarakat. Dengan tuntutan tugas berupa jumlah laporan masyarakat sebanyak 100 laporan yang diselesaikan dalam 1 tahun dan jumlah personil yang aktif hanya 12 orang, maka beban kerja setiap personil secara rata-rata menurut saya sangat berat.” (Wawancara Kepala Perwakilan, YBJR, 30-11-2023)

Pendapat lainnya berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan terhadap Kepala Keasistenan Penerimaan dan verifikasi laporan (PVL) Perwakilan Provinsi Papua Faktor internal yang mempengaruhi kinerja penyelesaian laporan pengaduan oleh Ombudsman Republik Indonesia

Provinsi Papua terkait jumlah dan kualitas sumber daya manusia yaitu:

“Kemampuan masing-masing Asisten itu berbeda, apalagi latar belakang Pendidikan itu berbeda sementara dia harus digenjut untuk dapat menangani laporan pengaduan dari berbagai substansi dan juga setiap tahunnya ada perubahan system penginputan dan sebagainya sehingga ini juga yang menghambat.” (Wawancara Kepala Keasistenan Penerimaan dan verifikasi laporan (PVL) perwakilan,MPK, 06-12-2023)

4) Sarana dan Prasarana Belum Memadai

Sarana dan Prasarana merupakan fasilitas yang berfungsi sebagai penunjang atau pendukung kinerja penyelesaian laporan Masyarakat. Namun, fasilitas pendukung seperti peralatan investigasi masih sangat kurang.

Berdasarkan hasil wawancara Kepala Keasistenan Pemeriksaan laporan Perwakilan faktor eksternal dalam meningkatkan kinerja penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat salah satunya sarana prasarana, yaitu:

“Merupakan fasilitas yang berfungsi sebagai penunjang/ pendukung kinerja Ombudsman. Sarana dimaksud antara lain seperti SDM yang belum banyak dibekali pelatihan yang cukup, peralatan yang memadai, serta keuangan yang cukup.” (Wawancara Kepala Keasistenan Pemeriksaan,FJPB, 02-12-2023)

5) Kurangnya Publikasi dan Sosialisasi

Publikasi hasil kerja penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat melalui media cetak, online dan juga sosialisasi

terhadap penyelesaian laporan terhadap Instansi Pemerintah Daerah masih kurang sehingga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat.

Hal tersebut disampaikan pada hasil wawancara yang dilakukan terhadap Kepala Keasistenan Penerimaan dan verifikasi laporan (PVL) Perwakilan Provinsi Papua Faktor internal yang mempengaruhi kinerja penyelesaian laporan pengaduan oleh Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua yaitu :

1. "Kurangunya publikasi kepada media cetak,online terkait hasil kerja penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat;
2. Kurangnya sosialisasi penyelesaian laporan Ombudsman terhadap Instansi Pemerintah Daerah sehingga menjadi faktor penghambat penyelesaian laporan pengaduan." (Wawancara Kepala Keasistenan Penerimaan dan verifikasi laporan (PVL) perwakilan, MPK, 06-12-2023)

c. Faktor Eksternal yang Merupakan Faktor Peluang

1) Kesempatan mengikuti Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan pada Ombudsman Republik Indonesia adalah dengan mengusulkan personil atau asisten sesuai pendidikan dan pelatihan ke bagian Kepegawaian dan Pengembangan SDM Ombudsman Republik Indonesia.

2) Perkembangan Teknologi dan Informasi

Dalam menangani laporan pengaduan Masyarakat Ombudsman Republik Indonesia memiliki aplikasi SIMPEL-4 (system informasi manajemen penyelesaian laporan), oleh

karena itu dengan aplikasi tersebut dapat mempercepat update penanganan laporan dan penyelesaian laporan pengaduan.

3) Perbaiki Anggaran

Menambah anggaran penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat dimaksudkan agar mempercepat proses penanganan dan penyelesaian laporan Masyarakat sehingga akan meningkatkan kinerja penyelesaian laporan.

4) Penambahan Sumber Daya Manusia

Dengan melakukan penambahan SDM terutama pada Keasistenan Pemeriksaan laporan pengaduan Masyarakat dan penambahan ASN pada Kesekretariatan Perwakilan akan mempercepat proses penanganan dan penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat.

5) Program Sosialisasi dari Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua

Kantor Ombudsman Provinsi Papua melakukan sosialisasi terkait mekanisme prosedur penanganan dan penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat kepada Instansi sehingga dapat meningkatkan kinerja penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat.

d. Faktor eksternal yang merupakan faktor ancaman

1) Akses kepada Terlapor

Akses Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua kepada Terlapor dan masih cukup banyak Instansi yang bersifat tertutup, komunikasi dengan berbagai Instansi di Provinsi Papua saat sebelum dan sesudah pemekaran

sering terhambat dikarenakan harus dilakukan secara tatap muka langsung, kondisi ini memaksa Ombudsman Perwakilan untuk mengunjungi Instansi Terlapor dan melakukan pertemuan langsung dengan Pejabat berwenang karena jarang sekali Instansi Terlapor di lingkungan Pemerintah Daerah yang mau memberikan klarifikasi maupun keterangan.

Berdasarkan hasil wawancara faktor internal yang dapat mempengaruhi kinerja penyelesaian laporan pengaduan oleh Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua menurut Kepala Perwakilan Ombudsman Papua terkait akses kepada Terlapor adalah sebagai berikut:

“Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja perwakilan dalam penyelesaian laporan masyarakat adalah akses ombudsman kepada terlapor dan masih cukup banyak instansi yang bersifat tertutup.

Komunikasi dengan berbagai instansi di Provinsi Papua, sebelum dan sesudah pemekaran, sering terhambat karena harus dilakukan secara tatap-muka langsung. Jarang terjadi pihak terlapor yaitu pejabat pemerintahan menjawab pertanyaan klarifikasi dari Ombudsman secara tertulis atau bersedia berkomunikasi secara on-line dengan aplikasi zoom misalnya. Kondisi ini memaksa Ombudsman perwakilan untuk mengunjungi instansi terlapor dan melakukan pertemuan langsung dengan pejabat yang berwenang. Hal ini tidak sama seperti kebanyakan instansi di Pulau Jawa, yang bersedia memberi klarifikasi atau keterangan yang diminta.” (Wawancara Kepala Perwakilan, YBJR, 30-11-2023)

2) Kondisi Geografis Provinsi Papua

Letak wilayah kerja Ombudsman Republik Provinsi Papua dengan Daerah Kabupaten yang harus ditempuh

dengan pesawat terbang sehingga membutuhkan biaya yang besar.

Hal tersebut disampaikan pada hasil wawancara faktor eksternal yang berpotensi mempengaruhi peningkatan penyelesaian laporan pengaduan sebagai berikut:

“Sementara itu jarak antara kabupaten-kabupaten atau Ibukota provinsi pemekaran yang ada dengan Kota Jayapura tempat Kantor Perwakilan Ombudsman berada harus ditempuh dengan pesawat terbang yang membutuhkan dana lebih banyak dari pada cara lainnya” (Wawancara Kepala Perwakilan, YBJR, 30-11-2023)

Pendapat tersebut juga serupa seperti hasil wawancara yang disampaikan oleh Kepala Keasistenan Pemeriksaan laporan Perwakilan mengenai kondisi geografis Provinsi Papua/ situasi dan kondisi daerah, sebagai berikut:

1. “Jangkauan transportasi, dimana pada umumnya kabupaten yang ada di Provinsi Papua hanya dapat dijangkau melalui transportasi udara/laut. Hanya terdapat 4 Kabupaten/Kota di Provinsi Papua yang dapat dijangkau darat, antara lain Kota Jayapura, Kabupaten Jayapura, Kabupaten Keerom, dan Kabupaten Sarmi.
2. Situasi tersebut tentunya mempengaruhi proses penyelesaian laporan masyarakat dimana Tim Pemeriksa harus melakukan kunjungan ke daerah asal Terlapor guna mendapatkan keterangan/dokumen yang valid, namun memperoleh hambatan dikarenakan kondisi anggaran yang kurang memadai.” (Wawancara Kepala Keasistenan Pemeriksaan, FJPB, 02-12-2023)

3) Jaringan Komunikasi

Jaringan komunikasi juga berpengaruh untuk dapat meningkatkan kinerja penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat dan merupakan salah satu faktor eksternal yang dapat mempercepat maupun menghambat suatu proses penyelesaian suatu laporan pengaduan.

Hal tersebut disampaikan pada hasil wawancara faktor eksternal yang berpotensi mempengaruhi peningkatan penyelesaian laporan pengaduan sebagai berikut:

“Di era saat ini, proses komunikasi seperti permintaan keterangan atau konsiliasi sebagai bagian dari pemeriksaan tentunya dapat berjalan dengan efektif dan efisien apabila dapat dilakukan melalui penggunaan aplikasi *Whatsapp* atau *Zoom* atau aplikasi sejenis lainnya. Namun demikian kondisi ini agak susah dilakukan di beberapa daerah di Provinsi Papua yang minim akses internet.” (Wawancara Kepala Keasistenan Pemeriksaan, FJPB, 02-12-2023)

4) Keamanan

Keamanan dalam melaksanakan tugas penyelesaian laporan pengaduan sangat penting sekali pada daerah-daerah yang memiliki masalah keamanan.

Pendapat tersebut berdasarkan hasil wawancara yang disampaikan oleh Kepala Keasistenan Pemeriksaan laporan Perwakilan mengenai kondisi geografis Provinsi Papua/ situasi dan kondisi daerah, sebagai berikut:

“Keamanan dimana beberapa daerah di Provinsi Papua khususnya Kabupaten yang berada di daerah pegunungan merupakan daerah konflik, seperti Kabupaten Nduga, Kabupaten Puncak,

Kabupaten Yahukimo, dan beberapa lainnya. Keamanan merupakan salah satu faktor eksternal yang sangat penting dalam peningkatan kinerja penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat.” (Wawancara Kepala Keasistenan Pemeriksaan, FJPB, 02-12-2023)

2. Strategi Peningkatan Kinerja Penyelesaian Laporan Pengaduan Masyarakat

a. Matriks Strategi SWOT

Dalam analisis SWOT-K tersedia empat macam strategi, yaitu SO (maksimal-maksimal), WO (mini-maksimal), ST (maksimal-mini) dan WT (mini-mini) dengan penjelasan sebagai berikut :

- 1) Strategi SO, dirumuskan dengan mempertimbangkan bahwa manajemen hendak memanfaatkan kekuatan dan keunggulan bersaing yang dimiliki untuk mengeksploitasi peluang yang ada. Strategi ini bersifat agresif dan memacu pertumbuhan. Strategi ini juga disebut maksimal-maksimal karena manajemen mencoba menggunakan apa yang serba positif (maksimal) yang dimiliki.
- 2) Strategi WO diperoleh ketika manajemen mencoba memanfaatkan peluang bisnis yang tersedia untuk mengurangi bahkan mengeliminasi kelemahan organisasi yang ada. Strategi ini lebih berkonsentrasi untuk menyetabilkan organisasi dengan cara mengeliminasi yang dimiliki.
- 3) Strategi ST serupa dengan strategi WO karena kedua variabel yang ada tidak maksimal, strategi ini lahir dari analisis manajemen yang hendak menggunakan kekuatan dan keunggulan yang dimiliki untuk menghindari efek negatif dari ancaman yang dihadapi. Dalam strategi ini

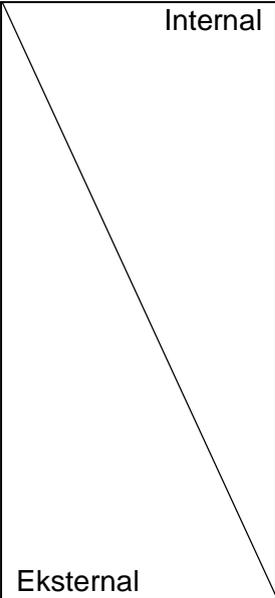
organisasi memiliki keunggulan akan tetapi tidak dapat memanfaatkannya secara maksimal karena yang tersedia hanya ancaman bisnis. Ancaman bisnis dapat menjadi ketidaksehatan organisasi jika manajemen keliru mengantisipasi.

- 4) Strategi WT pada dasarnya lebih merupakan strategi bertahan yakni strategi bisnis yang masih mungkin ditemukan dan dipilih dengan meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman. Karena sifatnya yang pasif dan kedua variabel bersifat minimal, maka strategi ini disebut juga strategi mini-mini.

Empat macam pilihan tersebut berasal dari analisis kombinasi dua indikator dengan cara sederhana yaitu satu indikator dari satu variabel tertentu dengan satu indikator lain dari variabel lain.

Strategi yang direkomendasikan berdasarkan data dan temuan melalui teknik SWOT yang mengkombinasikan faktor kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal dan mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4
Matriks Strategi SWOT

Internal	Kekuatan	Kelemahan
<div style="text-align: center;">  </div>	1) Dukungan tugas dan fungsi organisasi 2) Dukungan dan komitmen dari Kepala Perwakilan. 3) Peraturan Perundang-undangan 4) Koordinasi dengan unit kerja 5) Wewenang Penghadiran Paksa	1. Anggaran Minim 2. Waktu pencairan anggaran yang terlambat 3. Jumlah dan kualitas SDM 4. Sarana dan Prasarana belum memadai 5. Kurangnya publikasi dan sosialisasi
	Eksternal	SO-Strategi
1. Kesempatan mengikuti Pendidikan dan pelatihan 2. Perkembangan teknologi dan informasi 3. Perbaikan anggaran 4. Penambahan SDM 5. Program Sosialisasi dari Ombudsman RI Provinsi Papua	1. Mengoptimalkan tugas pokok dan fungsi Ombudsman RI Provinsi Papua 2. Pemberdayaan SDM secara maksimal dengan melibatkan dalam setiap kegiatan dan mengikutsertakan dalam Pendidikan dan pelatihan 3. Mengoptimalkan koordinasi dan komunikasi dengan unit kerja melalui penggunaan teknologi dan informasi 4. Mendayagunakan peraturan perundang-	1. Melaksanakan efektifitas perbaikan dan penggunaan anggaran untuk mendukung kualitas SDM serta sarana dan prasarana 2. Mengoptimalkan sosialisasi dan publikasi tentang Ombudsman RI 3. Melakukan penambahan SDM melalui proses perekrutan pegawai.

	undangan untuk mendukung eksistensi SDM 5. Memaksimalkan dukungan dan komitmen pimpinan dalam perbaikan anggaran untuk meningkatkan kinerja	
Ancaman	ST-Strategi	WT-Strategi
1. Akses kepada Terlapor 2. Kondisi Geografis Provinsi Papua 3. Jaringan Komunikasi 4. Keamanan	1. Menjalankan wewenang kehadiran paksa untuk memperoleh akses dan keterangan dari terlapor 2. Mengoptimalkan teknologi dan narahubung untuk mengakses informasi dari daerah yang sulit dijangkau 3. Perlindungan dari pihak keamanan sesuai dengan perjanjian kerjasama antara pihak kepolisian dengan Ombudsman RI	1. Mengoptimalkan penggunaan anggaran untuk mempermudah akses ke daerah yang sulit dijangkau 2. Mensosialisasikan cara menanggapi laporan untuk mempermudah akses kepada terlapor 3. Menambah jumlah SDM dibagian keamanan

Dari matriks interaksi antar indikator diperoleh analisis strategi dari berbagai indikator yaitu:

Strategi S-O

- 1) Mengoptimalkan tugas pokok dan fungsi Ombudsman Republik Indonesia.
- 2) Pemberdayaan sumber daya manusia secara maksimal dengan melibatkan dalam setiap kegiatan dan mengikutsertakan dalam Pendidikan dan pelatihan.

- 3) Mengoptimalkan koordinasi dan komunikasi dengan unit kerja melalui penggunaan teknologi dan informasi.
- 4) Mendayagunakan peraturan perundang-undangan dalam rangka peningkatan eksistensi sumber daya manusia.
- 5) Memaksimalkan dukungan dan komitmen pimpinan dalam perbaikan anggaran untuk meningkatkan kinerja.

Strategi W-O

- 1) Melaksanakan efektifitas perbaikan dan penggunaan anggaran untuk mendukung kualitas sumber daya manusia serta sarana dan prasarana.
- 2) Mengoptimalkan sosialisasi dan publikasi tentang Ombudsman Republik Indonesia baik di media cetak maupun media elektronik.
- 3) Melakukan penambahan sumber daya manusia melalui proses perekrutan pegawai yang dapat dilakukan setiap tahun.

Strategi S-T

- 1) Menjalankan wewenang kehadiran paksa untuk memperoleh akses dan keterangan dari terlapor.
- 2) Mengoptimalkan teknologi dan narahubung untuk mengakses informasi dari daerah yang sulit dijangkau.
- 3) Perlindungan dari pihak keamanan sesuai dengan perjanjian kerjasama antara pihak kepolisian dengan Ombudsman Republik Indonesia.

Strategi W-T

- 1) Mengoptimalkan penggunaan anggaran dalam penggunaan transportasi darat, laut maupun udara untuk memudahkan akses ke daerah-daerah yang sulit dijangkau.
- 2) Mensosialisasikan cara menanggapi laporan untuk mempermudah akses kepada terlapor.

- 3) Menambah jumlah sumber daya manusia dalam bidang keamanan dengan melakukan perekrutan sesuai kebutuhan.

b. Strategi Peningkatan Kinerja Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua dalam Penyelesaian Laporan Pengaduan Masyarakat

Berdasarkan hasil analisis dalam matriks SWOT, Hasil wawancara responden maka strategi peningkatan kinerja Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua dalam Penyelesaian Laporan Pengaduan Masyarakat yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Mengoptimalkan tugas pokok dan fungsi Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua.
- 2) Pemberdayaan sumber daya manusia secara maksimal dengan melibatkan dalam setiap kegiatan dan mengikutsertakan dalam Pendidikan dan pelatihan.
- 3) Mengoptimalkan koordinasi dan komunikasi dengan unit kerja melalui penggunaan teknologi dan informasi.
- 4) Mendayagunakan peraturan perundang-undangan dalam rangka peningkatan eksistensi sumber daya manusia.
- 5) Memaksimalkan dukungan dan komitmen pimpinan dalam perbaikan anggaran untuk meningkatkan kinerja.
- 6) Melaksanakan efektifitas perbaikan dan penggunaan anggaran untuk mendukung kualitas sumber daya manusia serta sarana dan prasarana.
- 7) Mengoptimalkan sosialisasi dan publikasi tentang Ombudsman Republik Indonesia baik di media cetak maupun media elektronik.
- 8) Melakukan penambahan sumber daya manusia melalui proses perekrutan pegawai yang dapat dilakukan setiap tahun.

- 9) Menjalankan wewenang kehadiran paksa untuk memperoleh akses dan keterangan dari terlapor.
- 10) Mengoptimalkan teknologi dan narahubung untuk mengakses informasi dari daerah yang sulit dijangkau.
- 11) Perlindungan dari pihak keamanan sesuai dengan perjanjian kerjasama antara pihak Kepolisian dengan Ombudsman Republik Indonesia.
- 12) Mengoptimalkan penggunaan anggaran dalam penggunaan transportasi darat, laut maupun udara untuk memudahkan akses ke daerah-daerah yang sulit dijangkau.
- 13) Mensosialisasikan cara menanggapi laporan pengaduan untuk mempermudah akses kepada terlapor.
- 14) Menambah jumlah sumber daya manusia dalam bidang keamanan dengan melakukan perekrutan sesuai kebutuhan.

Berdasarkan hasil analisis dalam matriks SWOT, hasil wawancara responden diatas, beberapa kondisi kinerja dan strategi peningkatan kinerja Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua dalam Penyelesaian Laporan Pengaduan Masyarakat sesuai dengan pernyataan atau hasil penelitian dari beberapa penelitian terdahulu, sebagai berikut:

1. Ria Novia Sari (2016), dengan hasilnya yaitu ditemukan beberapa tugas Ombudsman dari Perwakilan Republik Indonesia Provinsi Riau yang masih belum berjalan sama efektifnya. Hal ini disebabkan kendala yang ada antara lain kurangnya sumber daya manusia, dana terbatas, kurangnya fasilitas untuk mendukung kinerja Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau.
2. Kelani Putri (2017), dengan hasilnya yaitu Ombudsman Perwakilan Provinsi Riau dalam menangani pengaduan maladministrasi belum efektif khususnya dalam pencegahan dan penyelesaian laporan.

Hal itu disebabkan karena adanya hambatan seperti kurangnya sumber daya manusia, terbatasnya anggaran, dan lain-lain kurangnya fasilitas untuk menunjang kinerja Ombudsman Provinsi Riau Perwakilan. Oleh karena itu, perlu penambahan sumber daya manusia, peningkatan pendanaan, penambahan fasilitas pendukung dan sosialisasi kebutuhan secara merata terkait dengan wilayah Riau Ombudsman Perwakilan Republik Indonesia.

3. Tri Yanti Nur Irsan Sitorus, Dra. Dyah Hariani, M.M (2018), dengan hasilnya yaitu Faktor-faktor penghambat kinerja adalah kurangnya kuantitas dan kualitas sumber daya manusia dalam penyelesaian laporan, tidak adanya mekanisme sistem kerja, kurangnya fasilitas dan infrastruktur, keterbatasan anggaran, kurangnya pengetahuan masyarakat tentang keberadaan Ombudsman Jawa Tengah, dan kurangnya pemahaman masyarakat akan tupoksi dan kewenangan Ombudsman.

Ketiga penelitian dan hasil wawancara responden diatas menyatakan hal yang sama terkait kinerja Ombudsman Republik Indonesia di beberapa perwakilan belum efektif disebabkan oleh beberapa hambatan seperti kurangnya kualitas dan kuantitas sumber daya manusia, keterbatasan anggaran, kurangnya fasilitas dan infrastruktur pendukung kinerja, serta kurangnya pengetahuan masyarakat tentang keberadaan Ombudsman Republik Indonesia. Hal tersebut belum sesuai dengan Teori Kinerja menurut Mahsun (2006) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program, kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Hal ini berdampak pada banyaknya laporan yang belum terselesaikan oleh pihak Ombudsman serta masih adanya maladministrasi yang dilakukan masyarakat atau instansi sehingga sangat merugikan masyarakat dan pihak-pihak terkait. Oleh karena itu, strategi peningkatan

kinerja Ombudman Republik Indonesia Papua dalam penyelesaian laporan pengaduan masyarakat yaitu penambahan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia, peningkatan pendanaan, penambahan fasilitas pendukung dan sosialisasi kebutuhan secara merata terkait dengan Ombudsman Perwakilan Republik Indonesia. Oleh karena itu Teori Strategi menurut *Hatten and Hatten* (Salusu,2015) memberikan beberapa petunjuk bagaimana suatu strategi dibuat sehingga bisa sukses salah satunya yaitu Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatan-kekuatan dan tidak pada titik-titik kelemahannya. Selain itu, hendaknya juga memanfaatkan kelemahan pesaing dan membuat Langkah-langkah yang tepat untuk menempatkan posisi kompetitif yang lebih kuat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan pada Kantor Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi peningkatan kinerja Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua dalam penyelesaian laporan pengaduan masyarakat telah diimplementasikan dengan baik tetapi masih ada beberapa yang perlu diimplementasikan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti berkesimpulan bahwa:

1. Kinerja Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua dalam penyelesaian laporan pengaduan yang belum efektif, disebabkan oleh beberapa hambatan seperti kurangnya kualitas dan kuantitas sumber daya manusia, keterbatasan anggaran, kurangnya fasilitas dan infrastruktur pendukung kinerja penyelesaian laporan pengaduan masyarakat serta kurangnya sosialisasi dan publikasi kepada masyarakat maupun instansi terkait Ombudsman Republik Indonesia.
2. Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua memiliki kekuatan dan peluang sehingga strategi yang dapat dilakukan adalah dengan penambahan dan peningkatan kualitas asisten melalui pelatihan-pelatihan, peningkatan anggaran, penambahan fasilitas dan infrastruktur pendukung serta sosialisasi dan publikasi kepada masyarakat maupun instansi terkait dengan Ombudsman Republik Indonesia.

Diharapkan dengan beberapa strategi tersebut akan meningkatkan kinerja Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua dalam penyelesaian laporan pengaduan masyarakat.

B. Saran

Berdasarkan hasil temuan yang dilakukan selama penelitian, perlu adanya perhatian khusus untuk meningkatkan kinerja penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat pada Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua. Sehingga penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat dapat lebih meningkat. Saran peneliti bagi Lembaga Negara Ombudsman Republik Indonesia, sebagai berikut:

1. Melakukan penambahan anggaran pemeriksaan Kantor Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua, mempercepat proses pengiriman anggaran pemeriksaan dan penyelesaian laporan pengaduan Masyarakat pada Kantor Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua, melakukan penambahan jumlah Asisten Ombudsman pada Keasistenan Pemeriksaan, penyediaan sarana prasarana dalam hal alat bantu dalam pemeriksaan laporan pengaduan, dan penambahan ASN (Aparatur Sipil Negara) pada kesekretariatan Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua;
2. Melakukan penyederhanaan dalam SOP (standar operasional prosedur) penanganan, pemeriksaan, dan penyelesaian pengaduan Masyarakat pada Kantor Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua, melakukan penyederhanaan pada SIMPEL-4 (sistem informasi manajemen penyelesaian laporan) Ombudsman Republik Indonesia, memberikan pelatihan teknis kepada Asisten Pemeriksa guna memiliki keahlian dalam meningkatkan penyelesaian laporan pengaduan, meningkatkan sosialisasi tentang penanganan pengaduan Masyarakat pada

Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua pada Instansi Pemerintah yang sering dilaporkan.

Kelemahan dari penelitian ini hanya menjelaskan mengenai fenomena yang menjadi objek pengamatan dari peneliti. Sehingga di harapkan untuk penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian yang lebih mendalam terkait Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua pada Keasistenan Penerimaan dan verifikasi laporan serta pada Keasistenan Pencegahan Maladministrasi Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua.

DAFTAR LAMPIRAN

A. DAFTAR PERTANYAAN INFORMAN

1. Apa saja strategi yang telah diimplementasikan oleh Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua dalam meningkatkan penyelesaian laporan pengaduan masyarakat?
2. Bagaimana implementasi strategi tersebut dijalankan di lapangan?
3. Bagaimana Anda mengevaluasi efektivitas strategi yang diterapkan dalam meningkatkan kinerja penyelesaian laporan pengaduan?
4. Adakah indikator atau metrik tertentu yang digunakan untuk mengukur keberhasilan strategi tersebut?
5. Menurut pandangan Anda, faktor internal apa yang dapat mempengaruhi kinerja penyelesaian laporan pengaduan oleh Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua?
6. Apakah ada faktor eksternal yang berpotensi mempengaruhi strategi dan kinerja penyelesaian laporan pengaduan?
7. Apa saja hambatan atau tantangan yang dihadapi oleh Ombudsman dalam meningkatkan efisiensi penyelesaian laporan pengaduan masyarakat?
8. Bagaimana Ombudsman mengatasi hambatan tersebut?
9. Menurut pandangan Anda, apa rekomendasi atau saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan kinerja penyelesaian laporan pengaduan oleh Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua?

10. Apakah terdapat umpan balik atau evaluasi langsung dari masyarakat terkait penyelesaian laporan pengaduan?
11. Bagaimana peran masyarakat dalam mendukung upaya peningkatan ini?

B. LAMPIRAN DOKUMENTASI WAWANCARA



Dokumentasi wawancara bersama Kepala Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua



Dokumentasi wawancara bersama Kepala Keasistenan Pemeriksaan Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua



Dokumentasi wawancara bersama Kepala Keasistenan PVL Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua

C. DAFTAR RIWAT HIDUP

DAFTAR RIWAYAT HIDUP (*CURRICULUM VITAE*)

IDENTITAS DIRI

Nama : Ismail Saleh Marsuki

Tempat dan Tanggal Lahir : Jayapura, 30 Juli 1991

Jenis Kelamin : Laki-Laki

Status Perkawinan : Kawin

Agama : Islam

Institusi Tempat Bekerja : Ombudsman RI Provinsi Papua

Jabatan : Asisten Ombudsman RI/ Koordinator
Kajian Publik

Status Pekerjaan : pegawai tetap pegawai
honoror
 pegawai negeri sipil
lainnya.....

Alamat Tempat Bekerja : Jl. Ardipura Polimak, No.4, Kel.Ardipura,Kec.
Jayapura Selatan,Kota Jayapura, Provinsi
Papua 99222

Telp./Faks. : 08112673737

Alamat Rumah :Jl. Santarosa No.6, RT/RW
003/008,Kel.Argapura, Kec. Jayapura
Selatan, Kota Jayapura, Provinsi Papua

Telp./HP : 08114885165

Alamat e-mail : ismailsalehmarsuki30@gmail.com

RIWAYAT PENDIDIKAN

NO	Nama Sekolah ¹	Tahun Lulus	Jurusan/ Program Studi
1.	SMA Perintis 1 Bandar Lampung	2009	IPA
2.	Universitas Lampung	2013	S1 Ilmu Administrasi Bisnis
3.	Universitas Fajar Makassar	2024	S2 Magister Manajemen

PELATIHAN PROFESIONAL

Tahun	Nama Pelatihan(dalam/luar negeri) dan disebutkan uraian materinya	Penyelenggara	Jangka waktu
2009	ESQ Leadership Training Basic (Licensed By. DR.(HC) Ary Ginanjar Agustian)	ESQ Leadership Training	2 Hari
2011	Pelatihan Ketahanan Nasional Daerah (TANASDA)	Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Lampung	5 Hari
2012	Pelatihan Nasional Pengembangan Kesadaran Pemuda Terhadap Faktor Destruktif di Provinsi Lampung	Kementerian Pemuda dan Olahraga Republik Indonesia	3 Hari
2013	Pelatihan Tentang Ombudsman Republik Indonesia bagi Kepala Perwakilan dan Calon Asisten	Ombudsman Republik Indonesia	6 Hari

2013	Basic Investigation Training	Ombudsman Republik Indonesia, Australian Ombudsman, and Australian Aid	4 Hari
2013	ESQ Leadership Training (ESQ Mission & Character Building) (Licensed By. DR.(HC) Ary Ginanjar Agustian)	ESQ Leadership Training	2 Hari
2014	Advance Investigation Training	Ombudsman Republik Indonesia, Australian Ombudsman, and Australian Aid	3 Hari
2015	Pelatihan Investigasi atas prakarsa sendiri layanan perizinan usaha dan workshop kepatuhan UU No.25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik	Ombudsman Republik Indonesia	5 Hari
2017	Workshop Penulisan Laporan Efektif, MS Power Point, dan Infografis	Ombudsman Republik Indonesia	3 Hari
2018	Regional Training on Complaint Handling	Ombudsman Republik Indonesia dan Ombudsman Commonwealth	4 Hari
2019	Pelatihan Penulisan Hasil Kajian Pelayanan Publik dan Policy Brief	Ombudsman Republik Indonesia	3 Hari

2019	Pelatihan Penanganan Pengaduan Dengan Metode Progresif dan Partisipatif (Propartif)	Ombudsman Republik Indonesia	3 Hari
2021	Pelatihan Pengelolaan dan Produksi Konten Youtube bagi Insan Ombudsman Pusat dan Perwakilan	Ombudsman Republik Indonesia	3 Hari
2022	Intake Training Penerimaan dan Verifikasi Laporan (PVL)	Office of Commonwealth Ombudsman (OCO))	2 Hari

KONFERENSI/SEMINAR/LOKAKARYA/SIMPOSIUM

Tahun	Judul Seminar/lokakarya/simposium	Penyelenggara	Status keikutsertaan: Panitia/peserta/pembicara
2009	Pelatihan Kewirausahaan dengan Tema "Kembangkan Jiwa Entrepreneur Sedini Mungkin"	Himpunan Mahasiswa Ilmu Administrasi Bisnis	Peserta
2010	Stadium General dengan Tema "Memulai Bisnis dengan Kebebasan financial"	Himpunan Mahasiswa Ilmu Administrasi Bisnis	Peserta
2010	Self Development Program "Temukan Momentum Meluarbiasakan Diri"	Forum Studi Pengembangan Islam	Peserta
2010	Latihan Kepemimpinan Manajemen Islam Tingkat Dasar	Forum Studi Pengembangan Islam	Peserta
2011	Rangkaian Kegiatan Warna Warni Desember dengan Tema "Optimalisasi	Forum Studi Pengembangan	Panitia

	Semangat Mencetak Generasi Robbani yang intelek, professional, dan Barkhlak”	Islam	
2011	Simposium with Hatta Rajasa “Maju bersama wirausahaan muda dan berkarya untuk Bangsa”	Badan Eksekutif Mahasiswa Universitas Lampung	Peserta
2011	<i>Young Leaders Summit 2011 On Changing Indonesia. “Moral and Innovative Young Leaders For Indonesia”</i>	Global Peace Festival Indonesian Foundation	Peserta
2011	Indonesia Leadership Camp	Universitas Indonesia	Peserta
2011	Seminar Kewirausahaan	Himpunan Mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis	Peserta
2012	Seminar Nasional “Kontroversi Kenaikan BBM (Dikaji dari segi Ekonomi, Politik, Ideologi, dan Bisnis	Himpunan Mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis	Peserta
2012	Sosialisasi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia dan Bhineka Tunggal Ika	Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia	Peserta
2014	Training & Open Partnership Dialogue “ Promoting Government Accountability by Improving Coverage Of Reports and Issues in the Press”	The Jawa Post Institute Of Pro-Otonomi (JPIP) dan USAID	Peserta
2015	Workshop Program Kepatuhan Terhadap UU	Ombudsman Republik Indonesia	Peserta

	No.25 tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik Regional Tahap II		
2017	Pelatihan Penulisan Laporan Kegiatan bagi Insan Ombudsman Pusat maupun Perwakilan	Ombudsman Republik Indonesia	Peserta
2017	Pendampingan Pada Tim Pembicara Kegiatan Workshop Review SP4N dari Office Of Commonwealth Ombudsman	Ombudsman Republik Indonesia, Commonwealth Ombudsman, dan Australia dan department Of Foreign Affairs and Trade	Peserta
2017	Pelatihan Media Relation	Ombudsman Republik Indonesia	Peserta
2017	Workshop Tata Cara Permohonan Informasi Publik dan Prosedur Penyelesaian Sengketa Informasi Publik	Komisi Informasi Publik Provinsi Papua	Peserta
2018	<i>Regional Training and Complain Handling</i>	Ombudsman Republik Indonesia, Commonwealth Ombudsman, dan Australia dan department Of Foreign Affairs and Trade	Peserta
2018	Menjadi Narsumber Pada Kantor Kesehatan Pelabuhan Wilayah Jayapura memberikan Materi Tentang Sosialisasi Ombudsman dan Pelayanan Publik	Kantor Kesehatan Pelabuhan Wilayah Jayapura	Pembicara

2018	Memberikan Bimbingan Teknis Kepada Pemerintah Kota Jayapura Tentang UU 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik dalam Rangka Penilaian Survei Kepatuhan	Pemerintah Kota Jayapura	Pembicara
2018	Menjadi Narasumber pada Kegiatan Forum Multi Stakeholder dalam Forum Masyarakat Adat	Aliansi Demokrasi Papua (ALDP)	Pembicara
2018	Menjadi Narasumber pada Kegiatan Rakor Dilkumjakpol Plus	Kementerian Hukum dan HAM Papua	Pembicara
2019	Seminar International "A Better Public Service Delivery In The Era Of Disruption"	Ombudsman Republik Indonesia dan Ombudsman Commonwealth	Peserta
2019	Melakakukan FGD terkait kajian singkat/ Rapid Assesment Maladministrasi Penyebab Ketidakhadiran ASN terhadap penyelenggaraan pelayanan public di Kabupaten Supiori Tahun 2019	Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua	Pembicara
2019	Memberikan materi terkait wokshop akhir kajian singkat/ Rapid Assesment Maladministrasi Penyebab Ketidakhadiran ASN terhadap penyelenggaraan pelayanan public di Kabupaten Supiori Tahun 2019 kepada Bupati Supiori, Ketua DPRD dan Seluruh Kepala OPD.	Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua	Pembicara
2020	Pelatihan Penjenjangan	Ombudsman	Peserta

	Asisten Ombudsman Tingkat III	Republik Indonesia Provinsi Papua	
2021	Webinar International Propartif “Cara Yang Baik Untuk Menangani Pengaduan”	Ombudsman Republik Indonesia, Nationale Ombudsman, P2P ⁴ JUSTICE, Center For International Legal Cooperation	Peserta
2021	Memberikan Sambutan dan menjadi Saksi dalam Penandatanganan Pakta Integritas dan Pencanaan Zona Integritas menuju WBK dan WBBM di Kantor Lapas Narkotika Klas IIA Doyo	Kantor Lapas Narkotika Klas IIA Doyo	Pembicara
2022	Bimbingan Teknis terhadap Tim Penilai pada Program Penilaian Penyelenggaraan Pelayanan Publik Tahun 2022	Ombudsman RI Provinsi Papua	Peserta
2022	Narasumber pada Kegiatan FGD Revitalisasi KUA Tingkat Provinsi Papua dilingkungan Bidang Haji dan Bimas Islam dan Bina Syariah pada Kantor Kementerian Agama Republik Indonesia	Kantor Kementerian Agama Republik Indonesia	Pembicara
2022	Akselerasi Penerimaan dan Verifikasi Laporan	Ombudsman RI Provinsi Papua	Pembicara
2023	Narasumber pada Kegiatan Rapat Pimpinan sekaligus Evaluasi Kinerja Tahun 2022 dan Perencanaan Kinerja Tahun 2023 BPS Se-Provinsi Papua	Badan Pusat Statistik Provinsi Papua	Pembicara

2023	FGD dengan Tema “arah Perubahan Undang-Undnag Nomor 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman Republik Indonesia	Pusat Perancangan Undang-Undang Badan Keahlian DPR	Peserta
2023	Rapat Koordinasi tentang Pengelolaan dan Pengawasan Pupuk Bersubsidi	Kementerian Pertanian Republik Indonesia	Peserta

PENGHARGAAN/PIAGAM

Tahun	Bentuk Penghargaan	Pemberi Penghargaan
2010	Laskar Muda FSPI Terfavorit	UKMF Forum Studi Pengembangan Islam
2011	Peserta 3 Besar Lomba Proposal Bisnis	Badan Eksekutif Mahasiswa Universitas Lampung
2011	10 Team Terbaik Lomba Proposal Bisnis	Badan Eksekutif Mahasiswa Universitas Lampung
2011	Piagam Penghargaan Bakti Pemuda Antar Provinsi	Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Lampung
2011	Kegiatan Festival Danau Sentani IV	Pemerintah Kabupaten Jayapura
2012	Pemenang Program Kreativitas Mahasiswa Wirausaha dalam Bidang Makanan	Universitas Lampung
2012	Pemenang Program Kreativitas Mahasiswa Wirausaha dalam Bidang Kewirausahaan yang diselenggarakan oleh Dirjen Pendidikan Tinggi	Universitas Lampung

2012	Lintas Nusantara Remaja Pemuda Bahari/ Kapal Pemuda Nusantara	Kementerian Pemuda dan Olahraga Republik Indonesia
2012	Piagam Penghargaan Kapal Pemuda Nusantara Sail Morotai	Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Lampung
2012	Piagam Penghargaan Kegiatan Pelatihan Kewirausahaan Bagi Kelompok Usaha Pemuda Kota Bandar Lampung	Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandar Lampung
2012	Piagam Penghargaan Pelathan Kepemimpinan	Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Lampung
2012	Piagam Penghargaan Pelatihan Pembinaan Organisasi Kepemudaan (OKP)	Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Lampung
2012	Piagam Penghargaan Peserta Bakti Pemuda Antar Provinsi Tahun 2011 di Provinsi Papua	Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Papua
2020	Sertifikat Penghargaan Sebagai Narasumber dari Ombudsman RI Provinsi Papua Dalam Kegiatan Forum Grup Discussion (FGD) Indeks Demokrasi Indonesia Provinsi Papua Tahun 2019	Badan Pusat Statistik Provinsi Papua

ORGANISASI PROFESI/ILMIAH

Tahun	Jenis/ Nama Organisasi	Jabatan/jenjang keanggotaan
2013	Ikatan Asisten Ombudsman Republik Indonesia	Anggota

DAFTAR PUSTAKA

- _____. 2006. Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi 3. Jakarta: Balai Pustaka.
- Agung, Kurniawan. 2005. Transformasi Pelayanan Publik. Yogyakarta. Penerbit Pembaharuan.
- Agus Dwiyanto. (2005), Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Astuti, Maria Retno Budi. 2015. Analisis Persepsi Yang Mempengaruhi Keputusan Pembelian Di Centro Paragon Solo. Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol 2. No.2. ISSN 2337-523X.
- Bawono, Icku Rangga. 2011. Manajemen Strategik Sektor Publik: Langkah Tepat Menuju Good Governance. Fakultas Ekonomi UNSOED Purwokerto.
- Deny Riani Magfiroh.2023.Statistik Daerah Provinsi Papua 2023.BPS Provinsi Papua.
- Fitriastuti, Triana. (2013). "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan". Kalimantan Timur: Fakultas Ekonomi. Universitas Mulawarman.
- Gunawan. 2013. Metode Penelitian Kualitatif. Teori dan Praktik. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- H.A.S. Moenir. 2015. Manajemen Pelayanan Umum di Indoensia. Jakarta.PT:BumiAkasara.
- JDIH Ombudsman.2009. Undang – undang No 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik.

- JDIH Ombudsman.2012. Peraturan Pemerintah No 96 tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik
- Keban, T. Yeremias. 2004. Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu. Gava Media. Yogyakarta
- Kusumadmo, E. 2013. Manajemen Strategik Pengetahuan. Yogyakarta : Cahaya Atma Pustaka.
- Martono, Nanang. 2010. Metode penelitian kuantitatif. Jakarta:RajaGrafindo Persada
- Mahsun, Mohamad. 2006. Pengukuran Kinerja Sektor Publik: Cetakan Pertama. Yogyakarta : Penerbit BPFE-Yogyakarta
- Mahmudi.2007. Manajemen Kinerja Sektor publik.Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Miles, B. Mathew dan Michael Huberman. 1992. Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru. Jakarta: UIP.
- Moleong, Lexy J. (2007) Metodologi Penelitian Kualitatif, Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.
- Moleong. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2006.
- Robinson Jr, Richard B. & Pearce II, John A. 2013 Manajemen Strategis, Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian, By McGrew- Hill Education and Salemba Empat, Jakarta Selatan.
- Rangkuti, Freddy. 2014. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Salusu, J. 2015. Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Provit. Jakarta : PT Gramedia Widiasama Indonesia.

- Sangidu. (2004). *Penelitian, Pendekatan, Teori, Metode, Teknik, dan Kiat*. Yogyakarta: Unit Penerbitan Sastra Asia Barat UGM.
- Sari, R.N. (2016). Efektivitas Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau Dalam Menyelesaikan Laporan Masyarakat Dibidang Pelayanan Publik Berdasarkan Undang- Undang Nomor 37 Tahun 2009 Tentang Ombudsman Republik Indonesia Di Provinsi Riau Tahun 2013-2014. *JOM Fakultas Hukum*, Vol. III, Nomor 2, Hal. 1 – 11.
- Sekretariat Negara. (2008). Undang – Undang Nomor 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman RI.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2006. Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi. Jakarta: Pt Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Solechan. (2018). Memahami Peran Ombudsman Sebagai Badan Pengawas Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Indonesia. *Administrative Law & Governance Journal*, Vol. 1, Edisi2, Hal. 67 – 89
- Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, penerbit Alfabeta, Bandung.
- Suharsimi Arikunto, Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan praktek, hlm. 206.
- Sutopo. 2006. Metodologi Penelitian Kualitatif. Surakarta: UNS
- Muhammad, Suwarsono. 2008. Matriks & Skenario dalam Strategi. Cetakan Pertama. Penerbit Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Usman, H. dan Purnomo. (2008). *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Wasistiono, Sadu. 2001. Kapita Selekta Manajemen Pemerintah Daerah. Sumedang: Alqoprint.

Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

<https://regional.kompas.com/read/2023/08/23/220042478/6-provinsi-di-papua-beserta-ibukotanya?page=all>, diakses pada tanggal 23 Agustus 2023, Rabu, 19.35 WIT

https://mushanda.files.wordpress.com/2022/09/map1_administrasi.jpg, diakses pada tanggal 09 Januari 2024, Selasa, 17.04 WIT