

Cite this: *J.SST*, Vol.3(2):  
206-219, 2024

## Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua Dalam Penyelesaian Laporan Pengaduan Masyarakat

*Analysis of the Strategy of Performance Improvement of the Ombudsman of the Republic of Indonesia, Papua Province in Resolving Public Complaint Reports*

Received Date:  
6 Maret 2024  
Accepted Date:  
20 Maret 2024

Ismail Saleh Marsuki<sup>1\*</sup>; Muliyadi Hamid<sup>2</sup>; Nurmadhani Fitri Suyuthi<sup>3</sup>  
Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Pascasarjana, Universitas Fajar, Kota Makassar,  
90231, Indonesia

\*Email: [ismailsalehmarsuki30@gmail.com](mailto:ismailsalehmarsuki30@gmail.com); (Email institusi, [pascasarjana@unifa.ac.id](mailto:pascasarjana@unifa.ac.id))

### Keywords:

Strategy, Performance Improvement,  
Ombudsman, Complaints Public

### Kata kunci:

Strategi, Peningkatan Kinerja,  
Ombudsman, Pengaduan  
Masyarakat

**Abstract.** *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*

**Abstrak.** 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

## PENDAHULUAN

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 keragu- raguan, 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 Tindakanlanjut 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 materil, 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 manajemen Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua dalam meningkatkan kinerja 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.

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

## METODOLOGI

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. Lokasi Penelitian yang digunakan sebagai tempat penelitian dilakukan di kantor Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua. Sumber dan jenis dalam mengumpulkan data, yaitu menggunakan sumber data primer hasil wawancara yang didapatkan dari informan mengenai topik penelitian dan sumber data sekunder yang diperoleh dari beberapa dokumen yang diambil dari jurnal-jurnal, penelitian terdahulu, dan juga peraturan-peraturan yang berkaitan dengan penelitian. Teknik analisis data yang digunakan oleh penulis adalah menggunakan Analisis SWOT.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Ombudsman berasal dari bahasa Skandinavia kuno, yakni *umbudsmann* yang artinya perwakilan. Ombudsman merupakan sebuah jabatan/badan yang dijabat 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 ditunjuk 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 diperkuat 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 biayai 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 KompleksPerkantoran Jalan Ardiapura No.04 Polimak, Kelurahan Ardiapura, 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.

## **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 Ombudsman 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 – factor lingkungan yang mempengaruhi peningkatan kinerja Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua, adalah sebagai berikut :

2. Faktor Internal Yang Merupakan Faktor Kekuatan

a. 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.

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.

b. 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.

c. 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.

d. Kewenangan kehadiran paksa

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

3. Faktor Internal yang merupakan Faktor Kelemahan

a. 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.

b. 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.

c. 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.



- d. 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.
- e. 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.
4. Faktor Eksternal yang Merupakan Faktor Peluang
  - a. 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.
  - b. 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.
  - c. Perbaikan Anggaran

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

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.
5. Faktor eksternal yang merupakan faktor ancaman
  - a. 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.
  - b. 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.
  - c. 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. 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.

d. Keamanan

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.

6. Strategi Peningkatan Kinerja Penyelesaian Laporan Pengaduan Masyarakat

a. Matriks Strategi SWOT

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

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 maksim-maksi karena manajemen mencoba menggunakan apa yang serba positif (maksimal) yang dimiliki.

Strategi WO diperoleh ketika manajemen mencoba memanfaatkan peluang bisnis yang tersedia untuk mengurangi bahkan mengeliminasi kelemahan organisasi yang ada. Strategi ini lebih berkonsentrasi untuk menyelamatkan organisasi dengan cara mengeliminir yang dimiliki.

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.

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
Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dukungan tugas dan fungsi organisasi</li> <li>2. Dukungan dan komitment dari Kepala Perwakilan.</li> <li>3. Peraturan Perundang-undangan</li> <li>4. Koordinasi dengan unit kerja</li> <li>5. Wewenang Penghadiran Paksa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anggaran Minim</li> <li>2. Waktu pencairan anggaran yang terlambat</li> <li>3. Jumlah dan kualitas SDM</li> <li>4. Sarana dan Prasarana belum memadai</li> <li>5. Kurangnya publikasi dan sosialisasi</li> </ol>
Peluang	SO-Strategi	WO-Strategi
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesempatan mengikuti Pendidikan dan pelatihan</li> <li>2. Perkembangan teknologi dan informasi</li> <li>3. Perbaikan anggaran</li> <li>4. Penambahan SDM</li> <li>5. Program Sosialisasi dari Ombudsman RI Provinsi Papua</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengoptimalkan tugas pokok dan fungsi Ombudsman RI Provinsi Papua</li> <li>2. Pemberdayaan SDM secara maksimal dengan melibatkan dalam setiap kegiatan dan mengikutsertakan dalam Pendidikan dan pelatihan</li> <li>3. Mengoptimalkan koordinasi dan komunikasi dengan unit kerja melalui penggunaan teknologi dan informasi</li> <li>4. Mendayagunakan peraturan perundang-undangan untuk mendukung eksistensi SDM</li> <li>5. Memaksimalkan dukungan dan komitmen pimpinan dalam perbaikan anggaran untuk meningkatkan kinerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melaksanakan efektifitas perbaikan dan penggunaan anggaran untuk mendukung kualitas SDM serta sarana dan prasarana</li> <li>2. Mengoptimalkan sosialisasi dan publikasi tentang Ombudsman RI</li> <li>3. Melakukan penambahan SDM melalui proses perekrutan pegawai.</li> </ol>
Ancaman	ST-Strategi	WT-Strategi
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Akses kepada Terlapor</li> <li>2. Kondisi Geografis Provinsi Papua</li> <li>3. Jaringan Komunikasi Keamanan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjalankan wewenang penghadiran paksa untuk memperoleh akses dan keterangan dari terlapor</li> <li>2. Mengoptimalkan teknologi dan narahubung untuk mengakses informasi dari daerah yang sulit dijangkau</li> <li>3. Perlindungan dari pihak keamanan sesuai dengan perjanjian kerjasama antar pihak kepolisian dengan Ombudsman RI</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengoptimalkan penggunaan anggaran untuk mempermudah akses ke daerah yang sulit dijangkau</li> <li>2. Mensosialisasikan cara menanggapi laporan untuk mempermudah akses kepada terlapor</li> </ol> <p>Menambah jumlah SDM dibagian keamanan</p>

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

- 1) Strategi S-O
  - a) Mengoptimalkan tugas pokok dan fungsi Ombudsman Republik Indonesia.
  - b) Pemberdayaan sumber daya manusia secara maksimal dengan melibatkan dalam setiap kegiatan dan mengikutsertakan dalam Pendidikan dan pelatihan.
  - c) Mengoptimalkan koordinasi dan komunikasi dengan unit kerja melalui penggunaan teknologi dan informasi.
  - d) Mendayagunakan peraturan perundang-undangan dalam rangka peningkatan eksistensi sumber daya manusia.
  - e) Memaksimalkan dukungan dan komitmen pimpinan dalam perbaikan anggaran untuk meningkatkan kinerja.
- 2) Strategi W-O
  - a) Melaksanakan efektifitas perbaikan dan penggunaan anggaran untuk mendukung kualitas sumber daya manusia serta sarana dan prasarana.

- b) Mengoptimalkan sosialisasi dan publikasi tentang Ombudsman Republik Indonesia baik di media cetak maupun media elektronik.
- c) Melakukan penambahan sumber daya manusia melalui proses perekrutan pegawai yang dapat dilakukan setiap tahun.
- 3) Strategi S-T
  - a) Menjalankan wewenang kehadiran paksa untuk memperoleh akses dan keterangan dari terlapor.
  - b) Mengoptimalkan teknologi dan narahubung untuk mengakses informasi dari daerah yang sulit dijangkau.
  - c) Perlindungan dari pihak keamanan sesuai dengan perjanjian kerjasama antara pihak kepolisian dengan Ombudsman Republik Indonesia.
- 4) Strategi W-T
  - a) Mengoptimalkan penggunaan anggaran dalam penggunaan transportasi darat, laut maupun udara untuk memudahkan akses ke daerah-daerah yang sulit dijangkau.
  - b) Mensosialisasikan cara menanggapi laporan untuk mempermudah akses kepada terlapor.
  - c) 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, 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 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 :

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.

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.

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 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 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 Ombudsman 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.

## SIMPULAN

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 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.

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



## REFERENSI

- 1 . 2006. Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi 3. Jakarta: Balai Pustaka.
- 2 Agung, Kurniawan. 2005. Transformasi Pelayanan Publik. Yogyakarta. Penerbit Pembaharuan.
- 3 Agus Dwiyanto. (2005), Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- 4 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.
- 6 Bawono, Icu Rangga. 2011. Manajemen Strategik Sektor Publik: Langkah Tepat Menuju Good Governance. Fakultas Ekonomi UNSOED Purwokerto.
- 7 Deny Riani Magfiroh.2023.Statistik Daerah Provinsi Papua 2023.BPS Provinsi Papua.
- 8 Fitriastuti, Triana. (2013). “Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan”. Kalimantan Timur: Fakultas Ekonomi. Universitas Mulawarman.
- 9 Gunawan. 2013. Metode Penelitian Kualitatif. Teori dan Praktik. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- 10 H.A.S. Moenir. 2015. Manajemen Pelayanan Umum di Indoensia. Jakarta.PT:BumiAkasara.
- 11 JDIIH Ombudsman.2009. Undang – undang No 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik.
- 12 JDIIH Ombudsman.2012. Peraturan Pemerintah No 96 tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik
- 13 Keban, T. Yeremias. 2004. Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu. Gava Media. Yogyakarta
- 14 Kusumadmo, E. 2013. Manajemen Strategik Pengetahuan. Yogyakarta : Cahaya Atma Pustaka.
- 15 Martono, Nanang. 2010. Metode penelitian kuantitatif. Jakarta:RajaGrafindo Persada
- 16 Mahsun, Mohamad. 2006. Pengukuran Kinerja Sektor Publik: Cetakan Pertama. Yogyakarta : Penerbit BPFE-Yogyakarta
- 17 Mahmudi.2007. Manajemen Kinerja Sektor publik.Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- 18 Miles, B. Mathew dan Michael Huberman. 1992. Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru. Jakarta: UIP.
- 19 Moleong, Lexy J. (2007) Metodologi Penelitian Kualitatif, Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.
- 20 Moleong. 2006. Metode Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2006.
- 21 Robinson Jr, Richard B. & Pearce II, John A. 2013 Manajemen Strategis, Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian, By McGrew- Hill Education and Salemba Empat, Jakarta Selatan.
- 22 Rangkuti, Freddy. 2014. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- 23 Salusu, J. 2015. Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Provit. Jakarta : PT Gramedia Widiasama Indonesia.
- 25 Sangidu. (2004). Penelitian, Pendekatan, Teori, Metode, Teknik, dan Kiat. Yogyakarta: Unit Penerbitan Sastra Asia Barat UGM.
- 26 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.
- 29 Sekretariat Negara. (2008). Undang – Undang Nomor 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman RI.
- 30 Sinambela, Lijan Poltak. 2006. Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi. Jakarta: Pt Bumi Aksara.
- 31 Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- 32 Solechan. (2018). Memahami Peran Ombudsman Sebagai Badan Pengawas Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Indonesia. Administrative Law &Governance Journal, Vol. 1, Edisi 2, Hal. 67 – 89
- 33 Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, penerbit Alfabeta,Bandung.
- 34 Suharsimi Arikunto, Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan praktek, hlm. 206. Sutopo. 2006. Metodologi Penelitian Kualitatif. Surakarta: UNS
- 35 Muhammad, Suwarsono. 2008. Matriks & Skenario dalam Strategi. Cetakan Pertama. Penerbit Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- 36 Usman, H. dan Purnomo. (2008). Metodologi Penelitian Sosial. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- 37 Wasistiono, Sadu. 2001. Kapita Selekta Manajemen Pemerintah Daerah. Sumedang: Alqoprint.
- 39 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
- 41 [https://musnanda.files.wordpress.com/2022/09/map1\\_administrasi.jpg](https://musnanda.files.wordpress.com/2022/09/map1_administrasi.jpg), diakses pada tanggal 09 Januari 2024, Selasa, 17.04 WIT