Vol. 3, Nomor 2, November 2021 *E-ISSN 2716-148x P-ISSN 2657-0130*

MANAJEMEN PENANGANAN PENGADUAN PADA KANTOR OMBUDSMAN RI PERWAKILAN SULAWESI SELATAN

Muslimin

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Pascasarjana Universitas Fajar, Makassar

Email : musliminbputra@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis fungsi-fungsi manajemen yang diterapkan dalam organisasi Ombudsman RI Perwakilan Sulawesi Selatan dalam konteks manajemen pengaduan pelayanan publik. Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Ombudsman RI Perwakilan Sulawesi Selatan. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data dianalisis dengan menggunakan analisis deksriptif kuantitatif dengan metode analisis triangulasi. Kepala Kantor Ombudsman RI Perwakilan Sulsel sebagai manajer penanganan pengaduan pada tingkat provinsi harus menerapkan fungsi-fungsi manajemen agar tujuan yang ingin dicapai terlaksana sesuai harapan. Hasil Penelitian ini menemukan dan menunjukkan bahwa perencanaan program dan anggaran masih bersifat *top down* karena Kantor Perwakilan belum ditetapkan menjadi satuan kerja (satker). Kegiatan penanganan pengaduan masyarakat mulai dari penerimaan pengaduan hingga penyelesaian pengaduan masyarakat termasuk ke dalam Program pengawasan pelayanan publik yang telah ditetapkan alokasi anggarannya dari Pimpinan Ombudsman RI di Kantor Pusat. Pengorganisasian dilakukan Kepala Perwakilan dan secara teknis dilakukan oleh Kepala Keasistenan Bidang Pemeriksaan Laporan pada Kantor Perwakilan Ombudsman Sulsel. Ada beberapa tahapan yang dilakukan oleh Bidang Pemeriksaan Laporan meliputi pemeriksaan dokumen, pemeriksaan Terlapor, pemeriksaan lapangan, hingga membuat Laporan Akhir Hasil Pemeriksaan (LAHP). Tahapan pemeriksaan tersebut untuk bisa membuktikan pelanggaran mal administrasi atau tidak oleh Terlapor. Pengarahan/penggerakan sesuai dengan rentang kendali dalam struktur organisasi. Sesuai dengan struktur organisasi, Kepala Perwakilan membawahi para Kepala Keasistenan Bidang Penerimaan dan Verifikasi laporan, Kepala Keasistenan Bidang Pemeriksaan Laporan dan Kepala Keasistenan Bidang Pencegahan. Selain itu, Kepala Perwakilan juga dapat langsung memberikan pengarahan tentang kebijakan organisasi langsung kepada Asisten Ombudsman dan tenaga supporting (pendukung) para ASN yang menjalankan administrasi dan keuangan. Pengendalian berada pada tim QA (Quality Assurance). Tim ini merupakan perangkat organisasi pada Ombudsman RI pada Kantor Pusat dibentuk untuk mengendalikan kinerja pada Asisten Ombudsman dalam menyelesaikan laporan/pengaduan masyarakat.

Kata Kunci : Penanganan Pengaduan, Manajemen Organisasi Publik

---

Sekretariat
Editorial: Program Studi Manajemen Universitas Fajar – Makassar,
Sulawesi Selatan, Indonesia
Telp/Hp: 081340202750/ Fax (0411) 459-938
Email: manor@unifa.ac.id
OJS: http://journal.unifa.ac.id/index.php/manor/index

Vol. 3, Nomor 2, November 2021 *E-ISSN 2716-148x P-ISSN 2657-0130*

PENDAHULUAN

Berdasarkan Laporan Nasional Survei Kepatuhan pada Undang-Undang Pelayanan Publik yang dilaksanakan oleh Ombudsman RI bahwa pelayanan publik di Indonesia masih jauh dari harapan masyarakat yang ditandai dengan pelayanan publik yang tidak transparan, diskriminatif, berbelit-belit, korup dan sebagainya. Hal ini tidak terlepas dari kualitas penyelenggara pelayanan publik belum dipenuhinya standar pelayanan dan rendahnya partisipasi masyarakat (Ombudsman, RI: 2013:1). Sementara paradigma baru tentang *New Public Service* menganjurkan perubahan posisi masyarakat yang dulu dianggap *Client and Constituent* menjadi *costumers* dan kemudian menjadi *citizens*. Masyarakat tidak sekedar obyek, tetapi ditempatkan posisinya sebagai subyek layanan.

Menurut Muliyadi Hamid (2016:23), pandangan terhadap publik sebagai *citizen* (warganegara) merupakan perspektif *New Public Service* (NPS). Teori dasar yang digunakan untuk membangun asumsi dalam perspektif NPS adalah teori-teori demokrasi. Menekankan pada prinsip-prinsip persamaan hak, keadilan, dan partisipasi masyarakat. Dengan demikian, mengutip pendapat Denhart & Denhart, 2003 relasi yang dibangun dalam perspektif NPM adalah relasi yang berbasis pada keseimbangan antara hak dan kewajiban. Masyarakat di satu sisi memiliki hak-hak dan di sisi lain mempunyai kewajiban kepada pemerintah atau negara. Sementara pemerintah di satu sisi memiliki hak-hak kepada warganya, dan di sisi lain memiliki kewajiban yang harus dipenuhi. Salah satu kewajiban tersebut adalah menyediakan dan menyelenggarakan pelayanan publik. Dalam konteks pelayanan publik, perspektif NPS memandang warga negara memiliki hak azasi untuk memperoleh pelayanan terbaik, diminta atau tanpa diminta oleh masyarakat itu sendiri.

Sementara menurut Fadhilah (2015) persaingan beberapa daerah seperti peningkatan kualitas layanan dan kepuasan masyarakat menjadi target keberhasilan pemerintah dalam melayani masyarakat. Ombudsman untuk memantau pelaksanaan layanan publik yang diselenggarakan oleh penyelenggara negara dan pemerintah di tingkat pusat dan daerah termasuk yang diorganisasikan oleh Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah dan Badan Hukum Milik Negara serta entitas swasta atau individu yang diberi tugas mengorganisir layanan publik tertentu, pembentukan latar belakang Ombudsman untuk pemberdayaan orang-orang yang peduli tentang administrasi negara, pelaksanaan gagasan demokrasi, dan sebagai perlindungan hak-hak anggota masyarakat. Aparat pemerintah, termasuk peradilan yang bertugas menciptakan keadilan dan kemakmuran. Keberadaan

Vol. 3, Nomor 2, November 2021 *E-ISSN 2716-148x P-ISSN 2657-0130*

lembaga pengawas untuk pelayanan publik kepada masyarakat dapat menjadi sarana pengendalian orang atau lembaga untuk menjaga kualitas layanan pemerintah.

Studi yang dilakukan pada Ombudsman Jawa Timur khususnya pengaduan masyarakat dari Kota Malang dilakukan oleh Su'udia, Cyntia, dkk (2015). Menurut Su'udia dkk, di Jawa Timur memiliki keunikan dengan memiliki dua lembaga pengawas eksternal yaitu Ombudsman RI Perwakilan Jawa Timur dan Komisi Pelayanan Publik. Berdasarkan atas laporan tahunan periode tahun 2014 Ombudsman RI Perwakilan Jawa Timur dan Komisi Pelayanan Publik menunjukkan minimnya laporan pengaduan dari masyarakat Kota Malang. Studi ini fokus pada mengidentifikasi penyimpangan pelayanan perizinan di Kota Malang yang diselenggarakan oleh Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (BP2T), peran Ombudsman RI Perwakilan Jawa Timur dan Komisi Pelayanan Publik dalam upayanya mengurangi maladminstrasi di Kota Malang dan mengetahui faktor yang mendorong dan mencegah terjadinya maladministrasi di bidang pelayanan perizinan di Kota Malang. Penelitian ini mengunakan pendekatan deskriptif dengan metode kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bentuk pengaduan masyarakat di BP2T tidak sesuai dengan kategori pengaduan pada lembaga pengawas eksternal dan masih adanya maladministrasi dalam BP2T, peran kedua lembaga pengawas eksternal dalam melaksanakan fungsinya tidak terjadi tumpang tindih dan pada tahun 2014 kedua lembaga pengawas eksternal belum melaksanakan fungsi pengawasan secara signifikan dalam rangka pencegahan maladministrasi untuk mengurangi maladministrasi di Kota Malang, dan penyebab terjadinya maladministrasi di BP2T dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal.

Pelayanan publik dan penegakan hukum dua konsep yang coba diteliti Perbawa, Putra (tanpa tahun) dengan judul "Peran Ombudsman dalam penegakan hukum administrasi untuk menunjang pelayanan publik". Menurut Perbawa, Pelayanan kepada masyarakat dan penegakan hukum dilakukan dalam rangka penyelenggaraan Negara dan pemerintahan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari upaya untuk menciptakan pemerintahan yang lebih baik, bersih dan efisien (clean and good Governance) guna meningkatkan kesejahteraan serta menciptakan keadilan dan kepastian hukum bagi seluruh warga Negara. Pengawasan pelayanan yang diselenggarakan oleh penyelenggaraan Negara dan pemerintahan merupakan unsur penting dalam upaya menciptakan *Good Governance*. Undang-Undang Republik Indonesia No 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman Republik Indonesia,

Vol. 3, Nomor 2, November 2021 *E-ISSN 2716-148x P-ISSN 2657-0130*

mengatur tentang lembaga yang mempunyai kewenangan mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik. Dalam Undang-Undang tersebut Ombudsman Republik Indonesia diberi kewenangan mengawasi pemberian pelayanan umum oleh penyelenggara negara dan pemerintah kepada masyarakat. Penyelenggara negara dimaksud meliputi Lembaga Peradilan, Kejaksaan, Kepolisian, Badan Pertanahan Nasional, Pemerintah Daerah, Instansi Departemen dan Non-Departemen, BUMN, dan Perguruan Tinggi Negeri, serta badan swasta dan perorangan yang seluruh/sebagian anggarannya menggunakan APBN/APBD. Ombudsman sebagai lembaga negara yang mempunyai kewenangan mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik baik yang diselenggarakan oleh penyelenggara negara dan pemerintahan daerah. Jadi peran Ombudsman dalam penegakan hukum administrasi dalam menunjang pelayanan publik sangatlah penting.

Salah satu bentuk implementasi prinsip *Good Governance* dalam pelaksanaan pelayanan publik adalah mendorong pengawasan masyarakat dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik. Bentuk pengawasan masyarakat adalah penyediaan sarana pengaduan bagi masyarakat untuk terlaksananya pelayanan publik secara transparan, akuntabel dan partisipatif.

Pengaduan masyarakat terhadap pelayanan publik mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini mencerminkan kondisi pelayanan publik baik pada instan si pemerintah daerah maupun instansi pemerintah pusat yang ada di daerah (instansi vertikal) masih pada taraf kualitas yang rendah memasuki fase Revolusi Industri 4.0. Apalagi sekarang telah disediakan kanal pengaduan berbasis online melalui aplikasi LAPOR (Layanan Aspirasi dan Pengaduan Online Rakyat) sehingga memudahkan masyarakat menyampaikan keluhan pelayanan publik pada berbagai level penyelenggara pelayanan.

Tabel 1
Jumlah Pengaduan Kantor Ombudsman Sulsel 2015-2020 Berdasarkan yang Memenuhi Syarat

No.	Tahun	Jumlah Pengaduan yang diterima	Jumlah pengaduan yang memenuhi syarat
1.	2016	291	291
2.	2017	357	357
3.	2018	399	344
4.	2019	491	217
5.	2020	380	122

Sumber: Sistem Informasi Penerimaan Laporan (SIMPEL) Ombudsman .

TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Islamy (dalam Saleh 2010:156), pengaduan didefinisikan sebagai berikut: "*A complaint is an expression of dissatisfaction, about the standard of service, actions or lack of action…. Affecting an individual customer*

Vol. 3, Nomor 2, November 2021 *E-ISSN 2716-148x P-ISSN 2657-0130*

or group of customers". Pengaduan pelayanan adalah merupakan ekspresi perasaan ketidakpuasan atas standar pelayanan, tindakan atau tiadanya tindakan aparat pelayanan yang berpengaruh kepada para pelanggan. Sementara Gorton (2005:2) menjelaskan pengertian pengaduan adalah "*Complaint are a vital form of consumer feedback that provide unique and valueble information to an organization concerned with quality improvement and risk management*" (bentuk timbal balik dari konsumen yang berisi informasi yang unik dan berharga sehingga organisasi dapat memperhatikan peningkatan kualitas dan manajemen resiko.

Sedangkan menurut Agus Fanar Syukri (2009:29), pengaduan masyarakat merupakan suatu sumber informasi yang sangat penting bagi upaya-upaya pihak penyelenggara pelayanan untuk memperbaiki kesalahan yang mungkin terjadi, sekaligus secara konsisten menjaga dan meningkatkan pelayanan yang dihasilkan agar selalu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan . Oleh karena itu, perlu di desain suatu sistem pengelolaan pengaduan yang efektif dan efisien agar dapat mengelola berbagai pengaduan masyarakat menjadi bahan masukan bagi perbaikan kualitas pelayanan diwaktu yang akan datang. Dari pengertian tersebut, dapat perlunya informasi dari pihak eksternal (masyarakat) untuk peningkatan kualitas pelayanan melalui penyediaan sarana pengaduan dari masyarakat.

Menurut Hoffman & Bateson (dalam Tjiptono 2000) secara garis besar, Pengaduan pelanggan dapat dikategorikan menjadi dua tipe yaitu : (1). Tipe *instrumental complaints*, Merupakan Pengaduan yang diungkapkan dengan tujuan mengubah situasi keadaan yang tidak diinginkan; (2). Tipe *non instrumental complaints*. Pengaduan yang dilontarkan tanpa ekspektasi khusus bahwa situasi yang tidak diinginkan tersebut akan diubah. Sedangkan berdasarkan akar penyebabnya, Denham (dalam Tjiptono 2000), Pengaduan berhubungan dengan tiga sumber penyebab utama yaitu : Pertama, sekitar 40% masalah disebabkan oleh Organisasi sendiri; Kedua, sekitar 20% masalah disebabkan oleh karyawan; dan Ketiga, sekitar 40% masalah disebabkan oleh pelanggan itu sendiri.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif, sehingga peneliti merupakan instrumen utama. Meskipun demikian, untuk membantu mengarahkan peneliti dalam melaksanakan pengumpulan data, maka digunakan instrumen berikut ini sesuai kebutuhan pengumpulan data:

1. Pedoman Wawancara Mendalam ; berisi daftar pertanyaan yang diperlukan untuk melakukan wawancara mendalam. Pedoman

Vol. 3, Nomor 2, November 2021 *E-ISSN 2716-148x P-ISSN 2657-0130*

wawancara akan disusun sesuai kebutuhan data dari masing-masing informan sesuai karakteristik data yang diperlukan pada setiap informan.

2. Format Pengumpulan Data Sekunder; format ini berisi petunjuk tentang data-data sekunder yang diperlukan disertai daftar isian yang diperlukan untuk menuntun dalam pengumpulan data sekunder.
3. Pedoman Observasi; pedoman ini memuat tentang prosedur pelaksanaan observasi yang disertai berbagai daftar yang diperlukan untuk pencatatan dalam kegiatan observasi di lapangan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Secara teoritis, ada empat fungsi utama dari Manajemen yang dikenal dengan singkatan POAC yaitu : *Planning* (fungsi perencanaan), *Organizing* (fungsi pengorganisasian), *Actuating*/*Directing* (fungsi pengarahan) dan *Controlling* (fungsi pengendalian). Para manajer harus mampu menguasai keempat fungsi tersebut untuk memperoleh hasil maksimal dalam menjalankan aktifitas organisasi. Dalam konteks Ombudsman RI, Kepala Perwakilan adalah manajer yang melakukan fungsi-fungsi manajemen dalam Kantor yang dipimpinnya.

Keempat fungsi manajemen menjadi landasan teoritis dalam penerapan pada Kantor Ombudsman RI Perwakilan Sulawesi Selatan sebagaimana dijabarkan dibawah ini:

1. Kegiatan Perencanaan (Planning)

Ombudsman sebagaimana tugas dan fungsinya adalah menerima pengaduan masyarakat dan menindaklanjuti semua pengaduan tersebut telah memiliki agenda tahunan yang rutin berupa Rapat Kerja Nasional (Rakernas) untuk menentukan alokasi anggaran yang akan digunakan untuk penerimaan laporan masyarakat dan penyelesaian laporan tersebut. Rakernas awal tahun Ombudsman sebagai perencanaan kegiatan Ombudsman selama satu tahun anggaran beserta penyusunan jadwal program dan kegiatan tahunan. Kantor Perwakilan Ombudsman Sulawesi Selatan sebagai unit kerja Ombudsman RI mengikuti program dan kegiatan yang telah disusun oleh Bagian Perencanaan Ombudsman RI.

Pada dasarnya, dalam perencanaan program Ombudsman RI terdapat dua program utama yang dilaksanakan setiap tahunnya yaitu program pengawasan pelayanan publik dan program dukungan manajemen dan pelaksanaan tugas teknis lainnya. Program pertama merupakan mandat dari Undang-Undang untuk melaksanakan pengawasan pelayanan publik yang terdiri dari beberapa kegiatan: mulai dari penerimaan pengaduan masyarakat hingga penyelesaian pengaduan tersebut melalui serangkaian pemeriksaan yang dilakukan oleh Asisten

Vol. 3, Nomor 2, November 2021 *E-ISSN 2716-148x P-ISSN 2657-0130*

Ombudsman bidang pemeriksaan laporan. Sementara program kedua adalah program untuk mendukung tugas dan fungsi Ombudsman sebagaimana termaktub dalam Undang-Undang No. 37/2008 tentang Ombudsman RI.

Perencanaan program pengawasan pelayanan publik, terdapat lima kegiatan yang akan dilakukan selama setahun yang menjadi kriteria penilaian bagi Kepala Perwakilan Ombudsman dalam upaya pencapaiannya yaitu (1) kegiatan penyelesaian laporan/pengaduan masyarakat di Kantor Perwakilan; (2) kegiatan kampanye atau edukasi terkait pengawasan pelayanan publik oleh Kantor Perwakilan; (3) kegiatan survey kepatuhan pemerintah provinsi, kabupaten/kota atas pelaksanaan UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik; (4) kegiatan kajian perbaikan kebijakan pelayanan publik; (5) kegiatan pengembangan jaringan pengawasan pelayanan publik.

Kegiatan survey kepatuhan pemerintah (pusat dan daerah) terhadap Undang-Undang Pelayanan Publik sudah berlangsung sejak 2013. Pada tahun 2015, survey kepatuhan telah masuk dalam Rancangan Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2020. Kegiatan Survey Kepatuhan didesaign sebagai parameter pengukuran kualitas pelayanan publik pada Kementerian/Lembaga dan pemerintah daerah di seluruh Indonesia. Sedangkan kegiatan kegiatan kajian perbaikan kebijakan publik terdiri atas jenis kegiatan yaitu kegiatan *Systemic Review* (SR) dan kegiatan *Rapid Assesment* (RA). Pada tahun 2018 yang lalu, bertambah lagi dua kegiatan nasional yakni Survei Indeks Persepsi Maladministrasi (Inperma) dan Survei Kepatuhan Hukum. Semua kegiatan tersebut diputuskan dalam forum perencanaan bernama Rapat Kerja Nasional setiap awal tahun. Jadi fungsi perencanaan (planning) pada organisasi Ombudsman telah berjalan meski seringkali alokasi anggaran berubah-ubah peruntukannya dalam tahun berjalan akibat situasional.

Meski demikian, kegiatan perencanaan pada Ombudsman RI masih bersifat *top down*, belum bersifat *bottom up*. Mekanisme penentuan jenis kegiatan dalam program pengawasan pelayanan publik masih ditentukan oleh Ombudsman RI di Jakarta, sementara Kantor Perwakilan hanya menerima jenis-jenis kegiatan yang akan dilakukan selama setahun. Demikian pula penganggaran, ditentukan terpusat oleh Ombudsman RI sehingga Kantor Perwakilan tidak bisa berkreasi sendiri mendesign program dan kegiatan yang memiliki relevansi dengan permasalahan pelayanan publik didaerahnya.

Pagu anggaran pada Kantor Perwakilan Sulsel pada tahun 2020 masih tergolong rendah dengan besaran Rp

Vol. 3, Nomor 2, November 2021 *E-ISSN 2716-148x P-ISSN 2657-0130*

726.573.000 yang terdiri dari program pengawasan pelayanan publik sebesar Rp 288.160.000 dan program dukungan manajemen sebesar Rp 438.413.000. Mengingat luas wilayah Sulawesi Selatan meliputi 24 kabupaten/kota, anggaran kegiatan pengawasan pelayanan publik sebesar Rp 288.160.000 sangat jauh dari mencukupi untuk melakukan pengawasan secara efektif dalam penyelesaian pengaduan masyarakat.

Tabel 3
Alokasi Anggaran Kantor Perwakilan Ombudsman Sulsel 2016-2020

No.	Tahun	Alokasi Anggaran (Rp)
1.	2016	906.420.000
2.	2017	843.666.000
3.	2018	942.796.000
4.	2019	920.377.000
5.	2020	726.573.000

Sumber: Bendahara Pembantu Perwakilan (BPP) Ombudsman RI Perwakilan Sulsel

Perencanaan program Ombudsman RI maupun Kantor Perwakilan Ombudsman Sulsel belum sepenuhnya berorientasi pada pencapaian target dan tujuan. Pada organisasi Ombudsman RI belum dikembangkan konsep *Key Perfomance Indicator* (KPI) sebagai indikator pencapaian target dan tujuan yang ingin dicapai setiap tahun. Sebagaimana diketahui, KPI adalah sistem pengukuran manajemen kinerja yang menggambarkan kinerja dari seluruh bagian oganisasi dan keterkaitan antar bagian-bagian tersebut. Dengan kata lain, KPI adalah alat ukur yang menggambarkan efektifitas organisasi dalam mencapai tujuan dan mengukur kesuksesan pencapaian targetnya.

Jika merujuk pada George R. Terry, mengatakan bahwa "*Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulation to proposes of proposed activation believed necessary to accieve desired result*" (Perencanaan adalah pemilihan fakta dan menghubungkan fakta-fakta serta perbuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan). Dengan demikian, kegiatan perencanaan pada Ombudsman RI Perwakilan Sulsel belum sinkon antara perkiraan jumlah pengaduan dan jumlah anggaran dengan hasil yang diinginkan berupa jumlah penyelesaian pengaduan masyarakat.

2. Kegiatan Pengorganisasian (Organizing)

Organizing dalam organisasi Ombudsman RI untuk mencapai tujuan adalah pembagian bidang kerja atas dua yakni Bidang Pencegahan, Bidang Penerimaan dan Verifikasi Laporan serta Bidang Pemeriksaan Laporan. Pada masing-masing bidang terdapat unit-unit kerja seperti pada Bidang Pencegahan terdapat unit kerja Komunikasi Strategis

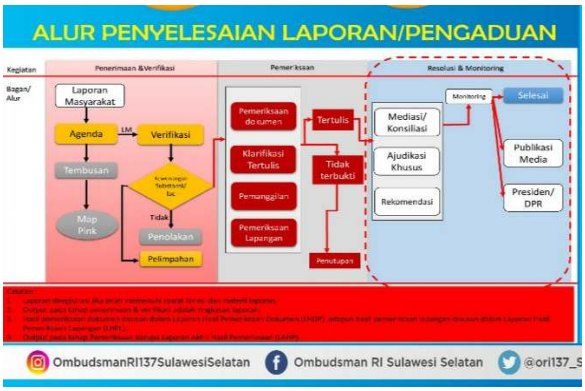
Vol. 3, Nomor 2, November 2021 *E-ISSN 2716-148x P-ISSN 2657-0130*

(Komsrat), dan Hubungan Masyarakat. Sementara pada Bidang Penyelesaian Laporan terdapat unit kerja mulai dari Tim 1 hingga Tim 7 (tujuh) serta Tim Resmon (Resolusi dan Monitoring) dan Tim Riksus (Pemeriksaan Khusus). Masing-masing tim diampuh oleh para komisioner/Anggota Ombudsman sebagai penanggungjawab.

Sementara kegiatan *Organizing* pada Kantor Ombudsman RI Perwakilan Sulsel juga mirip dengan Ombudsman RI di Jakarta, kecuali pembagian Tim Kerja I hingga Tim Kerja VIII dalam bidang Pemeriksaan Laporan. Karena sumber daya manusia yang relatif kecil pada Kantor Perwakilan Ombudsman Sulsel, maka Bidang Pemeriksaan Laporan hanya berjumlah lima orang yang digilir secara periodik setiap enam bulan. Sedangkan pada Bidang Penerimaan dan Verifikasi Laporan (PVL) terdiri satu orang Kepala Keasistenan dan satu anggota, demikian pula Bidang Pencegahan diisi oleh satu orang Kepala Keasistenan dibantu Asisten Ombudsman lainnya yang diperbantukan untuk mengerjakan kegiatan-kegiatan bidang pencegahan.

Kegiatan pengorganisasian penanganan pengaduan ditangani oleh Bidang Pemeriksaan Laporan pada Kantor Perwakilan Ombudsman Sulsel. Ada beberapa tahapan yang dilakukan oleh Bidang Pemeriksaan Laporan meliputi pemeriksaan dokumen, pemeriksaan Terlapor, pemeriksaan lapangan, hingga membuat Laporan Akhir Hasil Pemeriksaan (LAHP). Tahapan pemeriksaan tersebut untuk bisa membuktikan pelanggaran maladministrasi atau tidak oleh Terlapor. Sesuai dengan Pasal 11 Peraturan Ombudsman (PO) Nomor 26/2007 tentang Tata Cara Penerimaan, Pemeriksaan, dan Peneyelesaian Laporan terdapat 10 (sepuluh) bentuk-bentuk maladministrasi yaitu: penundaan berlarut, tidak memberikan pelayanan, tidak kompeten, penyalahgunaan wewenang, penyimpangan prosedur, permintaan imbalan, tindakan tidak patut, berpihak, diskriminasi, dan konflik kepentingan.

Gambar 1.
Alur penanganan laporan/pengaduan masyarakat



Sumber: Kantor Perwakilan Ombudsman Sulsel

Jika merujuk pada George R. Terry, mengatakan bahwa "*Organizing is the determining, grouping and arranging of the various activities neede necessary to the attainment of the objectives, the assigning of the people to thesen acitifities, the providing of suitable physical factor of*

Vol. 3, Nomor 2, November 2021 *E-ISSN 2716-148x P-ISSN 2657-0130*

environment and the indicating of the relative authority delegated to each respectives activity" (Pengorganisasian adalah penentuan, pengelompokan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang/pegawai terhadap kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukan hubungan wewenang yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan). Dengan demikian, kegiatan pengorganisasian berupa penentuan, pengelompokan dan penyusunan kegiatan pada Ombudsman RI Perwakilan Sulsel yang terdiri dari tiga bidang masing-masing bidang pencegahan, bidang penerimaan dan verifikasi laporan dan bidang pemeriksaan laporan untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Kegiatan Pengarahan atau Penggerakan (Actuating)

Kegiatan *Actuating* (pengarahan atau penggerakan) pada organisasi Ombudsman RI telah berjalan sesuai dengan tingkatan manajemen. Pada bidang pencegahan, kegiatan pengarahan/penggerakan dilakukan oleh Kepala Bidang Pencegahan untuk mengarahkan program-program bidang pencegahan agar sesuai dengan perencanaan. Demikian juga pada Bidang Pemeriksaan Laporan, fungsi pengarahan dilakukan Kepala Keasistenan Bidang Pemeriksaan Laporan dan Koordinator Tim masing-masing agar bekerja sesuai dengan Petunjuk Teknis Penyelesaian Laporan dalam Peraturan Ombudsman (PO) Nomor 26 Tahun 2017.

Sedangkan kegiatan pengarahan/ penggerakan pada Kantor Ombudsman RI Perwakilan Sulsel sesuai dengan rentang kendali dalam struktur organisasi. Sesuai dengan struktur organisasi, Kepala Perwakilan membawahi para Kepala Keasistenan Bidang Penerimaan dan Verifikasi laporan, Kepala Keasistenan Bidang Pemeriksaan Laporan dan Kepala Keasistenan Bidang Pencegahan. Selain itu, Kepala Perwakilan juga dapat langsung memberikan pengarahan tentang kebijakan organisasi langsung kepada Asisten Ombudsman dan tenaga supporting (pendukung) para ASN yang menjalankan administrasi dan keuangan.

Kegiatan pengarahan/penggerakan oleh Kepala Perwakilan maupun oleh Kepala Keasistenan biasanya disampaikan pada Rapat Rutin Perwakilan setiap pekan yang biasa dilaksanakan pada hari Jumat atau hari Senin. Pada Rapat Rutin Perwakilan setiap pekan merupakan rapat pleno lintas bidang untuk membahas pengaduan yang masuk setiap pekan, membahas perkembangan penyelesaian pengaduan dan membahas penutupan pengaduan yang telah diselesaikan.

Vol. 3, Nomor 2, November 2021 *E-ISSN 2716-148x P-ISSN 2657-0130*

Tabel 4

Jumlah Laporan/Pengaduan Masyarakat sejak 2013-2020

No.	Tahun	Jumlah Pengaduan
1.	2013	241
2.	2014	265
3.	2015	278
4.	2016	291
5.	2017	357
6.	2018	344
7.	2019	217
8.	2020	122

Sumber: Sistem Informasi Penyelesaian Laporan (SIMPEL) Ombudsman RI

Sedangkan kegiatan pengarahan/ penggerakan yang mengarah pada bimbingan dan motivasi agar mencapai kepuasan kerja dan dapat mencapai hasil kerja secara efektif belum berjalan. Suasana kerja cenderung berjalan apa adanya tanpa motivasi dari atasan melainkan motivasi dari diri masing-masing. Semangat "jihad" dari para Asisten Ombudsman sering didengungkan jika alokasi anggaran sudah habis terserap sementara beberapa pengaduan membutuhkan anggaran untuk pemeriksaan lapangan dan pemeriksaan pihak terkait lainnya sehingga menggunakan anggaran sendiri untuk keperluan transportasi dan konsumsi tanpa mengharapkan biaya perjalanan dinas dari negara.

Kegiatan *directing* dari Kepala Perwakilan maupun Kepala Keasistenan sebagai manajer dalam rangka peningkatan semangat kerja Asisten Ombudsman pada Bidang Pemeriksaan Laporan sangat penting demi pencapaian kepuasan Pelapor. Karena sesungguhnya tujuan tertinggi (the ultimate goals) pemenuhan kebutuhan atas pelayanan publik adalah kepuasan masyarakat. Karena itu, setiap pengaduan akan senantiasa ditanyakan tentang "Harapan Pelapor" atas pengaduannya pada Ombudsman sebagai dasar bagi Pemeriksa Laporan untuk bekerja memenuhi harapan tersebut asal sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jika merujuk pada George R. Terry, mengatakan bahwa "*Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts*" (Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasi dari pihak pimpinan). Dengan demikian, kegiatan penggerakan pada Ombudsman RI Perwakilan Sulsel belum berjalan maksimal karena faktor kepemimpinan yang kurang memberikan arahan untuk berusaha keras mencapai tujuan dengan ikhlas.

Vol. 3, Nomor 2, November 2021 *E-ISSN 2716-148x P-ISSN 2657-0130*

4. Kegiatan Pengendalian (*Controlling)*

Fungsi terakhir dari empat fungsi manajemen adalah kegiatan pengendalian. Kegiatan pengendalian adalah upaya untuk menilai suatu kinerja yang berpatokan kepada standar yang telah dibuat, juga melakukan perbaikan apabila memang dibutuhkan. Kegiatan pada kegiatan pengendalian misalnya: (1) Mengevaluasi keberhasilan dan target dengan cara mengikuti standar indikator yang sudah ditetapkan: (2) Melakukan klarifikasi dan koreksi terhadap penyimpangan yang ditemukan; (3) Memberi alternatif solusi yang mungkin bisa mengatasi masalah yang terjadi.

Kegiatan pengendalian pada organisasi Ombudsman berada pada tim QA (Quality Assurance). Tim ini dibentuk untuk mengendalikan kinerja pada Asisten Ombudsman dalam menyelesaikan laporan/pengaduan masyarakat. Sementara pada bidang *supporting* yang berstatus PNS/ASN, juga terdapat pejabat pengendalian kinerja PNS/ASN Ombudsman yang berada pada Deputi Pengawasan Internal.

Sedangkan kegiatan pengendalian pada Kantor Ombudsman RI Perwakilan Sulsel secara struktur semestinya dilakukan oleh Kepala Kantor Perwakilan. Setiap akhir tahun dilaporkan jumlah pengaduan dan instansi penyelenggara pelayanan publik yang paling banyak diadukan. Penyampaian kinerja tersebut disampaikan kepada masyarakat melalui media massa. Namun pada tahun 2020, penyampaian kepada masyarakat bergeser pada awal tahun berikutnya.

Kedudukan Kepala Kantor Ombudsman Sulsel yang memegang peran untuk melakukan fungsi pengendalian berupa evaluasi capaian belum berjalan maksimal, memberi solusi atas masalah yang terjadi seperti kekurangan anggaran setiap tahun belum menjadi perhatian karena menganggap kekurangan anggaran penyelesaian pengaduan masyarakat adalah masalah struktural karena anggaran Ombudsman RI yang belum berimbang antara anggaran untuk seluruh Kantor Perwakilan dengan Kantor Pusat.

Setiap akhir tahun digelar Rapat Kerja Nasional untuk mengevaluasi capaian jumlah pengaduan yang diterima dan jumlah pengaduan yang telah diselesaikan oleh Kantor Perwakilan maupun oleh Tim-Tim Kerja Bidang Pemeriksaan Laporan di Kantor Pusat. Namun kendala anggaran yang terbatas pada Kantor Perwakilan untuk melakukan penyelesaian laporan baik berupa anggaran untuk investigasi maupun untuk anggaran perjalananan dinas lainnya untuk melakukan upaya-upaya pencegahan maladministrasi.

Hasil evaluasi setiap akhir tahun terkait kendala-kendala yang terjadi yang berkorelasi pada anggaran selalu muncul berulang setiap tahun. Seperti kegiatan

Vol. 3, Nomor 2, November 2021 *E-ISSN 2716-148x P-ISSN 2657-0130*

pemantauan penerimaan peserta didik baru (PPDB) yang berlangsung setiap tahun selalu mendapat porsi untuk dipantau oleh Kantor Perwakilan namun setiap tahun tidak ada alokasi anggaran yang khusus untuk melakukan pemantauan PPDB. Demikian pula pemantauan penerimaan CPNS pada waktu tertentu, anggaran pemantauan cenderung masih melekat pada Kantor Pusat sehingga Tim Pemantau pada kantor Perwakilan hanya menjadi sub-ordinat Tim Pemantau dari Kantor Pusat Ombudsman RI.

Jika merujuk pada George R. Terry, mengatakan bahwa "*Controlling can be defined as the process of determining what is to accomplished, that is the standard, what is being accomplished. That is the performance, evaluating the performance, and if the necessary applying corrective measure so that performance takes place according to plans, that is conformity with the standard*" (Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standar/ukuran, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan bilamana perlu melakukan perbaikan-perbaikan sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar/ukuran). Dengan demikian, fungsi pengendalian pada Ombudsman RI Perwakilan Sulsel belum berjalan maksimal karena fungsi penilaian pelaksanaan pemeriksaan pengaduan masih berada pada tim Quality Assurance (QA) yang menjadi unit tersendiri pada Ombudsman Pusat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data penelitian, maka ditarik kesimpulan penelitian bahwa: Fungsi-fungsi Manajemen pada Kantor Ombudsman RI Perwakilan Sulsel yaitu kegiatan Perencanaan (Planning), Pengorganisasian (Organizing), Pengarahan/Penggerakan (Actuating), dan Pengendalian (Controlling) pada Kantor Perwakilan Ombudsman Sulsel telah berjalan sesuai teori fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan program dan anggaran hingga pengendalian untuk mengendalikan kinerja pada Asisten Ombudsman dalam menyelesaikan laporan/pengaduan masyarakat. Meski fungsi manajemen telah berjalan pada Kantor Perwakilan Ombudsman, namun terkait peningkatan kualitas penanganan pengaduan belum maksimal karena evaluasi setiap akhir tahun yang dilakukan oleh Pimpinan Ombudsman RI, belum menempatkan Ombudsman Sulsel pada posisi tertinggi dalam peringkat penanganan pengaduan.

DAFTAR PUSTAKA

Fadhilah, Nurul Laili, 2015, "Urgensitas Ombudsman Dalam Pengawsan Pelayanan Publik" Jurnal Ilmiah Pendidikan Pancasila dan kewarganegaraan (JIPPK) Universitas Muhammadiyah Vol. 28 No. 2

Vol. 3, Nomor 2, November 2021 *E-ISSN 2716-148x P-ISSN 2657-0130*

Gorton, Michael, dkk., 2005, *Health Service Review Council: Guide to Complaint Handling in Health Care Service*, Australia

Hamid, Muliyadi, 2016, *Pelayanan Terpadu Satu Pintu*, Yogyakarta: Leutikabooks

Ombudsman Western Australian, 2010, *Guidelines On Complaint Handling*, Western Australian: Ombudsman Western Australian. (www.ombudsman.wa.gov.au diakses tanggal 31-12-2020)

Perbawa, Putra (tanpa tahun), "Peran Ombudsman dalam Penegakan Hukum Administrasi untuk Menunjang Pelayanan Publik" Prosiding Seminar Hasil Penelitian Univerits Mahasaraswati, Denpasar

Saleh, A. Muwafik . 2010, *Public Service : Communication*, Malang : UMM press

Su'udia, Cyntia, dkk., 2015, "Pengawasan Ombudsman dan Komisi Pelayanan Publik dalam rangka mengurangi maladministrasi : Studi di Ombudsman RI Perwakilan Jawa Timur, Komisi Pelayanan Publik dan Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang", Jurnal Pendidikan Profesional Vol. 4, No. 2

Terry, George W., 1993, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Terjemahan J. Smith, Jakarta: Bumi Aksara