

**EFEKTIVITAS LEMBAGA OMBUDSMAN REPUBLIK
INDONESIA PERWAKILAN JAWA TENGAH DALAM
UPAYA PENINGKATAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK
(Studi Kasus Organisasi Perangkat Daerah Kota Magelang)**

Proposal Tesis
Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun oleh :
Falah Hidayatullah
20402400520

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025**

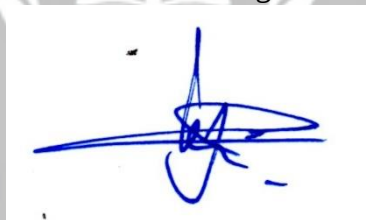
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

**EFEKTIVITAS LEMBAGA OMBUDSMAN REPUBLIK
INDONESIA PERWAKILAN JAWA TENGAH DALAM
UPAYA PENINGKATAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK
(Studi Kasus Organisasi Perangkat Daerah Kota Magelang)**

Disusun oleh:

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian tesis
Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Semarang, 30 Juli 2025

Pembimbing



Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM
NIK. 210491025

LEMBAR PENGUJIAN

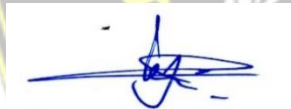
EFEKTIVITAS LEMBAGA OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA PERWAKILAN JAWA TENGAH DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK (Studi Kasus Organisasi Perangkat Daerah Kota Magelang)

Disusun oleh:

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal
16 Agustus 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM
NIK. 210491025

Penguji I

Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si.
NIK.

Penguji II

Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen tanggal 16 Agustus 2025.

Ketua Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Falah Hidayatullah
NIM : 20402400520
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Efektivitas Lembaga Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik (Studi Kasus Organisasi Perangkat Daerah Kota Magelang)“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 30 Juli 2025

Pembimbing



Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM
NIK. 210491025

Saya yang menyatakan,



Falah Hidayatullah
NIM. 20402400520

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama	:	Falah Hidayatullah
NIM	:	20402400520
Program Studi	:	Magister Manajemen
Fakultas	:	Ekonomi
Universitas	:	Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: **Efektivitas Lembaga Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik (Studi Kasus Organisasi Perangkat Daerah Kota Magelang)**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti adapelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 30 Juli 2025

Yang menyatakan



Falah Hidayatullah
NIM. 20402400520

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik di Kota Magelang, serta mengidentifikasi strategi yang diterapkan untuk menjaga atau meningkatkan kepatuhan Pemerintah Kota Magelang terhadap Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, di mana data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan narasumber terpilih dari Ombudsman, Pemerintah Kota Magelang, dan masyarakat pengguna layanan publik. Teknik purposive sampling digunakan dalam pemilihan informan yang memiliki relevansi terhadap topik penelitian. Analisis data dilakukan melalui pendekatan SWOT – QSPM dan analisis kesenjangan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang perlu dilakukan meliputi: penguatan partisipasi masyarakat melalui komunitas pengawas layanan publik; perluasan dan pemerataan akses layanan termasuk optimalisasi kanal online; peningkatan kapasitas internal Ombudsman; penerapan pendekatan evaluatif dan preventif untuk mencegah maladministrasi; serta peningkatan edukasi dan akuntabilitas melalui sosialisasi dan survei kepuasan. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup wilayah, jumlah responden, serta waktu pelaksanaan yang relatif singkat, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi ke wilayah lain. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan fokus pada dampak langsung keberadaan Ombudsman terhadap kepuasan masyarakat serta evaluasi menyeluruh terhadap efektivitas kanal pelayanan online di OPD, termasuk tantangan dan potensi inovasi pengaduan layanan publik di masa mendatang.

Kata kunci: Ombudsman, pelayanan publik, strategi pengawasan

ABSTRACT

This study aims to analyze the effectiveness of the Ombudsman of the Republik of Indonesia, Central Java Representative Office, in improving publik service performance in Magelang City, as well as to identify the strategies implemented to maintain or enhance the compliance of the Magelang City Government with Law Number 25 of 2009 on Publik Services. This research adopts a qualitative approach using a case study method, where data were collected through in-depth interviews with selected informants from the Ombudsman, the Magelang City Government, and the publik as service users. Purposive sampling was employed to select informants relevant to the research topic. Data analysis was conducted using SWOT analysis and QSPM.

The research findings indicate that the recommended strategies include: strengthening community participation through publik service monitoring groups; expanding and equalizing access to services, including optimizing online service channels; enhancing the internal capacity of the Ombudsman; implementing evaluative and preventive approaches to reduce maladministration; and increasing publik education and accountability through outreach and satisfaction surveys. This study has limitations in terms of geographical scope, number of respondents, and the relatively short research period, making the findings non-generalizable to other regions. Future research is advised to focus on the direct impact of the Ombudsman's presence on publik satisfaction, as well as a comprehensive evaluation of the effectiveness of online service channels within government agencies, including challenges and potential innovations in publik complaint mechanisms.

Keywords: Ombudsman, publik service, effectiveness, oversight strategy,

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Subhānahu wa Ta‘ālā, Tuhan semesta alam. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad Ṣallallāhu ‘alayhi wa sallam, suri teladan utama dalam ilmu dan amal, serta kepada keluarga, sahabat, dan para pengikutnya hingga akhir zaman.

Dengan izin dan pertolongan Allah Subhānahu wa Ta‘ālā, penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul: “Efektivitas Lembaga Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik (Studi Kasus Organisasi Perangkat Daerah Kota Magelang)”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa tanpa pertolongan Allah serta dukungan dari berbagai pihak, penyusunan tesis ini tidak akan terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan terima kasih yang tulus dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Rektor Universitas Sultan Agung Semarang, atas segala arahan dan kebijakan yang mendukung proses studi penulis.
2. Prof Dr. Heru Sulisty, SE. M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Sultan Agung Semarang atas bimbingan akademik dan motivasi yang diberikan.

3. Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM, selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dengan penuh kesabaran, keikhlasan, dan ketelitian dalam menyusun tesis ini.
4. Prof Dr. Heru Sulisty, SE. M.Si dan Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM, selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
5. Mokhammad Najih, S.H., M.Hum., Ph.D., selaku Ketua Ombudsman Republik Indonesia, Siti Farida, S.H., M.H., selaku Kepala Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia Jawa Tengah dan Achmed Ben Bella, S.H., selaku Kepala Keasistenan Pemeriksaan Laporan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah yang telah memberikan izin tugas belajar dan selalu memberikan arahan, bimbingan dan supportnya dalam proses penyusunan Tesis.
6. Para Kepala Dinas dan Kepala Puskesmas di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang yang terdiri dari Dinas Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu Satu Pintu, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Dinas Pendidikan, Dinas Sosial, Dinas Kesehatan dan Puskesmas Magelang Selatan serta Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Magelang yang telah membantu memberikan informasi dan data dalam proses penyusunan Tesis.
7. Keluarga tercinta, orang tua, istri (Mama Ita), dan anak-anak tercinta (Falisha dan Kayla) yang menjadi sumber kekuatan, doa, dan inspirasi dalam setiap langkah perjuangan.
8. Seluruh dosen dan staf di lingkungan Fakultas Ekonomi, Universitas Sultan Agung Semarang, atas ilmu dan layanan yang diberikan selama masa studi.

9. Rekan-rekan seperjuangan kelas 80G dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah memberikan bantuan, dukungan, maupun doa.

Akhirnya, penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat, menjadi amal jariyah, dan mendapat ridha Allah Subhānahu wa Ta‘ālā.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, 30 Juli 2025

Penulis



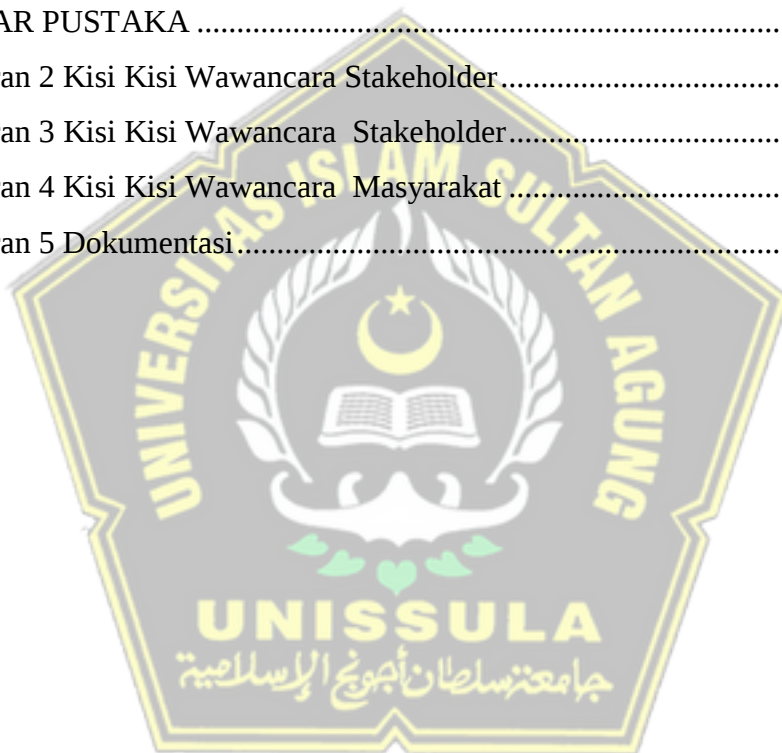
Falah Hidayatullah



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	iv
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	iv
BAB 1 PENDAHULUAN	5
1.1. Latar Belakang	5
1.2. Rumusan Masalah.....	11
1.3. Tujuan Penelitian	12
1.4. Manfaat Penelitian	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	14
2.1. Ombudsman Republik Indonesia.....	14
2.2. Pelayanan Publik.....	24
2.3. Efektivitas Organisasi	31
2.4. Penelitian Terdahulu	34
2.5. Kerangka Pemikiran.....	43
BAB III METODE PENELITIAN.....	44
3.1. Jenis Penelitian.....	44
3.2. Narasumber	45
3.3. Sumber Data.....	46
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	46
3.5. Metode.....	52
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	58
4.1. Analisis Internal	58
4.2. Analisis Eksternal.....	60

4.3.	Analisis Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal	62
4.4.	Tahap Pencocokan Diagram SWOT	71
4.5.	Matriks SWOT	73
BAB V	PENUTUP.....	83
5.1.	Kesimpulan	90
5.2.	Rekomendasi.....	91
5.3.	Keterlibatan Penelitian	94
5.4.	Agenda Penelitian yang akan datang.....	94
DAFTAR PUSTAKA		95
Lampiran 2	Kisi Kisi Wawancara Stakeholder.....	98
Lampiran 3	Kisi Kisi Wawancara Stakeholder.....	102
Lampiran 4	Kisi Kisi Wawancara Masyarakat	106
Lampiran 5	Dokumentasi.....	110



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pelayanan publik merupakan salah satu bentuk kewajiban pemerintah dalam upaya memenuhi kebutuhan masyarakat. Bentuk pelayanan publik dapat berupa barang, jasa, hingga pelayanan yang bersifat administratif. yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik yaitu setiap institusi penyelenggara Negara baik Pemerintah Pusat maupun daerah, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik (Ardiyanti & Triputro, 2022; Dwiyanto, 2008; Sahuri, 2009). Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik memberikan kepastian terkait hubungan antara penyelenggara pelayanan publik dengan masyarakat.

Pengawasan memegang peran krusial dalam memastikan tata kelola pemerintahan yang baik (Tantri et al., 2024). Ombudsman Republik Indonesia berperan penting dalam menjalankan fungsi pengawasan terhadap aktivitas pemerintahan guna menjamin bahwa layanan publik yang diberikan oleh instansi pemerintah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Tantri et al., 2024). Selain itu, Ombudsman juga bertugas menindaklanjuti keluhan dan pengaduan masyarakat terkait kualitas layanan yang tidak memadai atau indikasi maladministrasi, seperti penundaan yang

berkepanjangan, diskriminasi, ketidakmampuan, pelanggaran etika, penyimpangan prosedur, penyalahgunaan wewenang, serta konflik kepentingan (Nggandung, 2024). Dalam menjalankan tugasnya, Ombudsman Republik Indonesia beserta kantor perwakilannya memiliki tanggung jawab besar untuk membantu masyarakat yang mengalami ketidakadilan dalam memperoleh layanan publik.

Indonesia merupakan salah satu negara dengan berbagai lembaga dan komponen yang bertanggung jawab dalam mengatur pelayanan publik. Namun, kualitas pelayanan publik masih dinilai belum optimal (Marsuki et al., 2024). Berbagai bentuk maladministrasi masih sering terjadi, seperti penyalahgunaan wewenang, penundaan berlarut, pengabaian kewajiban hukum, pelanggaran prosedur, kelalaian, diskriminasi, pemerasan, ketidakprofesionalan, ketidakjelasan informasi, tindakan sewenang-wenang, ketidakpastian hukum, serta mismanajemen (Nggandung, 2024).

Tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) akan mampu terwujud dengan adanya keinginan yang kuat (*political will*) penyelenggara Negara yang berpegang teguh pada peraturan perundang-undangan dan kepatuhan serta adanya kerelaan dari penyelenggara Negara tersebut untuk diawasi kinerjanya baik secara internal maupun eksternal (Karsono, 2023). Kehadiran Ombudsman RI menjadi jalan keluar atas lemahnya pengawasan yang dilakukan oleh pihak internal pemerintah sehingga kurang optimal dalam menyelenggarakan pelayanan publik karena posisinya yang secara structural cenderung tidak independen dan tidak

mampu mengakomodasi partisipasi masyarakat (Pambudi, 2023), sehingga diharapkan kehadiran Ombudsman RI dapat mengawasi dan menerima aduan masyarakat terkait pelayanan publik sehingga tidak terjadi maladministrasi pada program-program yang telah dibuat

Kota Magelang merupakan salah satu kota di Provinsi Jawa Tengah yang bertekad kuat mewujudkan prinsip good governance yaitu jujur, bersih dan transparansi dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Kota Magelang di tahun 2021 masuk ke dalam zona kuning dengan nilai 61,24 pada Penilaian Kepatuhan Penyelenggaraan Pelayanan Publik yang dilakukan oleh Ombudsman Republik Indonesia, namun di tahun 2022 mengalami peningkatan nilai yaitu 95,10 dan masuk ke dalam zona hijau.

Tabel I.1 Nilai Kepatuhan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Kota Magelang Tahun 2021-2024

No.	Tahun	Nilai	Zona	Kategori	Opini
1.	2021	61,24	Kuning	Sedang	Kualitas Sedang
2.	2022	95,10	Hijau	Tinggi	Kualitas Tertinggi
3.	2023	98,17	Hijau	Tinggi	Kualitas Tertinggi
4.	2024	99,61	Hijau	Tinggi	Kualitas Tertinggi

Sumber : Hasil Penilaian Kepatuhan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Tahun 2021-2024, diolah

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai Penyelenggaraan Pelayanan Publik Pemerintah Kota Magelang terhadap Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik mengalami peningkatan setiap tahun. Hal ini disebabkan oleh usaha Kepala Daerah Kota Magelang dalam memberikan penekanan kepada para Kepala Organisasi Perangkat Daerah untuk memenuhi standar pelayanan publik

sesuai amanat Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik. Terdapat 3 (tiga) aspek penting yang menjadi kunci keberhasilannya, yaitu; i) komitmen dan dorongan Kepala Daerah dalam memberikan layanan kepada masyarakat, ii) Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Magelang berperan aktif mendorong Organisasi Perangkat Daerah untuk pemenuhan standar pelayanan publik, dan iii) agen perubahan Reformasi Birokrasi pada masing-masing dinas berperan aktif dalam pemenuhan standar pelayanan publik.

Nilai Kepatuhan Penyelenggaraan Pelayanan Publik terhadap Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik yang dicapai oleh Kota Magelang tiga tahun terakhir dikategorikan kepatuhan tertinggi. Namun perlu dikaji lebih lanjut apakah capaian tersebut merupakan kinerja dari Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Jawa Tengah dalam mewujudkan penyelenggaraan tata kelola pemerintahan daerah yang baik (*good governance*) atau justru murni kinerja dari Pemerintah Kota Magelang yang terus berkomitmen untuk memberikan pelayanan publik yang optimal.

Sejak Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik diberlakukan, efektivitas pelaksanaannya perlu dikaji kembali berdasarkan filosofi pembentukannya, yaitu: 1) Pelayanan publik masih dihadapkan pada kondisi yang belum sesuai dengan kebutuhan dan perubahan yang ada di berbagai bidang kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. 2) Konsepsi system pelayanan publik yang berisi

nilai, persepsi, dan acuan perilaku yang mampu menuwujudkan hak asasi manusia belum mampu diterapkan sehingga masyarakat belum menerima pelayanan publik yang sesuai dengan harapan dan tujuan nasional.

Dalam rentang waktu antara tahun 2020 hingga 2025, tercatat sebelas laporan dugaan maladministrasi yang ditujukan kepada berbagai instansi di lingkungan Pemerintah Kota Magelang. Laporan-laporan tersebut mencakup berbagai bentuk dugaan pelanggaran, seperti penyimpangan prosedur, penyalahgunaan wewenang, tidak diberikan pelayanan, pengabaian kewajiban hukum, penundaan berlarut, dan tindakan yang dianggap tidak patut. Meski demikian, seluruh laporan tersebut berakhir dengan status laporan ditutup, baik karena tidak memenuhi syarat formil maupun karena telah selesai melalui proses pemeriksaan (riksa).

Tabel 1.1. Laporan Dugaan Maladministrasi tahun 2020 hingga 2025

No.	Tahun	Terlapor	Dugaan Maladministrasi	Status Laporan
1.	2020	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Magelang	Penyimpangan Prosedur	Tidak Memenuhi Syarat Formil - Laporan Ditutup
2.	2021	Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa (UKPBJ) Pemerintah Kota Magelang	Penyalahgunaan Wewenang	Tidak Memenuhi Syarat Formil - Laporan Ditutup
3.		Panitia Seleksi Direktur PDAM Kota Magelang	Penyimpangan Prosedur	Penutupan Laporan Riksa - Laporan Ditutup
4.	2022	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Magelang	Tidak Diberikan Pelayanan	Penutupan Laporan Riksa - Laporan Ditutup
5.		Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa (UKPBJ) Pemerintah Kota Magelang	Penyalahgunaan Wewenang	Tidak Memenuhi Syarat Formil - Laporan Ditutup

No.	Tahun	Terlapor	Dugaan Maladministrasi	Status Laporan
6.	2023	Dinas Pertanian dan Pangan Kota Magelang	Tidak Diberikan Pelayanan	Tidak Memenuhi Syarat Formil - Laporan Ditutup
7.		PDAM Kota Magelang	Penyimpangan Prosedur	Penutupan Laporan Riksa - Laporan Ditutup
8.		PDAM Kota Magelang	Tidak Patut	Penutupan Laporan Riksa - Laporan Ditutup
9.	2024	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Magelang	Pengabaian Kewajiban Hukum	Penutupan Laporan Riksa - Laporan Ditutup
10.		Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Magelang	Penundaan Berlarut	Penutupan Laporan Riksa - Laporan Ditutup
11.	2025	SD Negeri Rejowinangun Selatan 3 Magelang	Penyimpangan Prosedur	Penutupan Laporan Riksa - Laporan Ditutup

Sumber : Kantor Perwakilan Ombudsman Jateng, 2025

Beberapa instansi yang paling sering dilaporkan adalah PDAM Kota Magelang dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Magelang, masing-masing dengan tiga laporan. Selain itu, Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa (UKPBJ) juga tercatat dua kali dilaporkan atas dugaan penyalahgunaan wewenang. Jenis maladministrasi yang paling dominan adalah penyimpangan prosedur, disusul oleh dugaan penyalahgunaan wewenang dan tidak diberikan pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa isu-isu prosedural dan kualitas pelayanan publik menjadi sorotan utama masyarakat dalam pengaduan mereka.

Dari sebelas laporan tersebut, lima di antaranya ditutup karena tidak memenuhi syarat formil, sementara enam laporan lainnya dihentikan setelah melalui proses pemeriksaan. Tidak adanya satu pun laporan yang

berlanjut ke tahap rekomendasi atau tindak lanjut lebih lanjut mengindikasikan bahwa mayoritas laporan kemungkinan tidak disertai dengan bukti atau kelengkapan administratif yang memadai. Hal ini juga bisa mencerminkan kurangnya pemahaman masyarakat terhadap tata cara pelaporan dugaan maladministrasi secara formal.

Dilihat dari tren waktu, penyebaran laporan cukup merata setiap tahun, namun tahun 2023 mencatat jumlah laporan terbanyak, yaitu tiga laporan. Ini bisa mencerminkan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap kualitas layanan publik atau munculnya permasalahan administratif yang lebih menonjol di tahun tersebut. Secara umum, kondisi ini menekankan pentingnya peningkatan edukasi kepada masyarakat mengenai mekanisme pelaporan yang benar, sekaligus mendorong perbaikan tata kelola layanan publik di lingkungan Pemerintah Kota Magelang agar potensi maladministrasi dapat diminimalisir.

1.2. Rumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang yang telah dijabarkan sebelumnya, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah “bagaimana peran atau fungsi dari Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah dalam upaya peningkatan kinerja pelayanan publik di Kota Magelang”. Sehingga akan muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana efektifitas Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah dalam upaya peningkatan kinerja pelayanan publik di Kota Magelang?

2. Bagaimana strategi yang diterapkan oleh Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah sebagai upaya meningkatkan kualitas Pelayanan Publik di Pemerintah Kota Magelang?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektifitas Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah dalam upaya peningkatan kinerja pelayanan publik di Kota Magelang serta untuk mengetahui strategi yang diterapkan oleh Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Jawa Tengah sebagai upaya peningkatan kualitas pelayanan publik di Pemerintah Kota Magelang.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

1. Manfaat teoritis

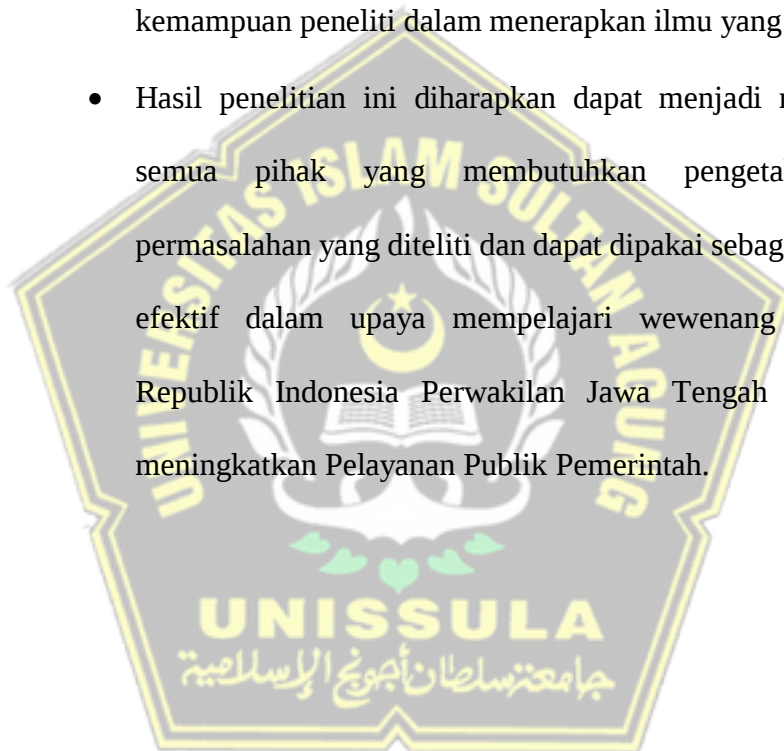
Manfaat teoritis dari penelitian ini sebagai berikut:

- Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan di Bidang Ilmu Manajemen.
- Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan literatur terkait peran lembaga Ombudsman Republik Indonesia khususnya Ombudsman Perwakilan Jawa Tengah dalam upaya meningkatkan kualitas Pelayanan Publik di Pemerintah Kota Magelang

2. Manfaat Praktis.

Manfaat praktis yaitu manfaat dari penulisan penelitian ini yang berkaitan dengan pemecahan masalah. Manfaat praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Menjadi saran bagi peneliti untuk dapat mengembangkan penalaran dan membentuk pola pikir sekaligus mengetahui kemampuan peneliti dalam menerapkan ilmu yang diperoleh.
- Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi semua pihak yang membutuhkan pengetahuan terkait permasalahan yang diteliti dan dapat dipakai sebagai sarana yang efektif dalam upaya mempelajari wewenang Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah dalam upaya meningkatkan Pelayanan Publik Pemerintah.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Ombudsman Republik Indonesia

Peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik menjadi kunci keberhasilan dari pelayanan yang diberikan. Masyarakat memiliki hak untuk menilai, menolak, dan menuntut siapapun yang bertanggungjawab atas penyediaan pelayanan publik. Berdasarkan pada fenomena tersebut, dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia (ORI) dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, control penyelenggaraan pelayanan publik dilakukan oleh Ombudsman RI. Ombudsman Republik Indonesia (ORI) merupakan lembaga Negara yang diberi kewenangan untuk melakukan pengawasan terhadap pelayanan publik yang diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik baik pemerintah pusat, daerah, swasta maupun perseorangan yang diberi tugas menyelenggarakan pelayanan publik tertentu sesuai Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia kepada masyarakat.

Tujuan dari pembentukan Ombudsman adalah mengakomodasi keinginan dan memotivasi warga negara dan masyarakat untuk berperan aktif dalam mewujudkan penyelenggaraan Negara dan pemerintahan yang efektif dan efisien, jujur, bersih, terbuka serta bebas KKN melalui lembaga pengawas eksternal (Pendapat Akhir Presiden RI terhadap Rancangan

Undang-Undang tentang Ombudsman RI dalam Rapat Paripurna Dewan Perwakilan Rakyat).

Ombudsman Republik Indonesia (ORI) merupakan lembaga Negara yang diberi kewenangan untuk melakukan pengawasan terhadap pelayanan publik yang diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik baik pemerintah pusat, daerah, swasta maupun perseorangan yang diberi tugas menyelenggarakan pelayanan publik tertentu (Nggandung, 2024). Sesuai Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia kepada Masyarakat (Pambudi, 2023). Tujuan dari pembentukan Ombudsman adalah mengakomodasi keinginan dan memotivasi warga negara dan masyarakat untuk berperan aktif dalam mewujudkan penyelenggaraan Negara dan pemerintahan yang efektif dan efisien, jujur, bersih, terbuka serta bebas KKN melalui lembaga pengawas eksternal (Pendapat Akhir Presiden RI terhadap Rancangan Undang-Undang tentang Ombudsman RI dalam Rapat Paripurna Dewan Perwakilan Rakyat).

Pembentukan perwakilan Ombudsman di daerah mengacu pada Pasal 43 Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia, yang menyebutkan bahwa:

1. Apabila dipandang perlu, Ombudsman dapat mendirikan perwakilan Ombudsman di daerah provinsi atau kabupaten/kota.
2. Perwakilan Ombudsman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai hubungan hierarkis dengan Ombudsman dan dipimpin oleh seorang kepala perwakilan.

3. Kepala perwakilan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dibantu oleh asisten Ombudsman.
4. Ketentuan mengenai fungsi, tugas, dan wewenang Ombudsman secara mutatis mutandis berlaku bagi perwakilan Ombudsman.

Perwakilan Ombudsman RI di daerah termuat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pembentukan, Susunan, dan Tata Kerja Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia di Daerah. Pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pembentukan, Susunan, dan Tata Kerja Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia di Daerah menyebutkan:

1. Dalam menjalankan tugas dan wewenangnya Ombudsman dapat membentuk Perwakilan Ombudsman di provinsi atau kabupaten/kota.
2. Pembentukan Perwakilan Ombudsman bertujuan memberikan kemudahan bagi masyarakat untuk mengakses pelayanan dari Ombudsman dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengawasan untuk mewujudkan peningkatan kualitas pelayanan publik yang baik.
3. Pembentukan Perwakilan Ombudsman ditetapkan dengan keputusan Ketua Ombudsman setelah mendapat persetujuan rapat pleno anggota Ombudsman.

Pasal 3 Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pembentukan, Susunan, dan Tata Kerja Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia di Daerah menyebutkan:

1. Pembentukan Perwakilan Ombudsman dilakukan berdasarkan studi kelayakan yang dilaksanakan oleh Ombudsman dengan memperhatikan kebutuhan masyarakat, ketersediaan sumber daya, efektivitas, efisiensi, kompleksitas, dan beban kerja.
2. Mekanisme pembentukan Perwakilan Ombudsman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Ombudsman sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 5 Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pembentukan, Susunan, dan Tata Kerja Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia di Daerah menyebutkan bahwa Perwakilan Ombudsman berfungsi mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik di wilayah kerjanya 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 6 Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pembentukan, Susunan, dan Tata Kerja Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia di Daerah menyebutkan bahwa Perwakilan Ombudsman memiliki tugas sebagai berikut:

1. menerima Laporan atas dugaan maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik di wilayah kerjanya;
2. melakukan pemeriksaan substansi atas Laporan di wilayah kerjanya;
3. menindaklanjuti Laporan yang tercakup dalam ruang lingkup kewenangan Ombudsman di wilayah kerjanya;
4. melakukan investigasi atas prakarsa sendiri terhadap dugaan maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik di wilayah kerjanya;
5. melakukan koordinasi dan kerja sama dengan pemerintahan daerah, instansi pemerintah lainnya, lembaga pendidikan, lembaga kemasyarakatan, dan perseorangan;
6. membangun jaringan kerja;
7. melakukan upaya pencegahan maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik di wilayah kerjanya; dan
8. melakukan tugas lain yang diberikan oleh Ombudsman.

Pasal 7 Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pembentukan, Susunan, dan Tata Kerja Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia di Daerah menyebutkan bahwa Perwakilan Ombudsman memiliki wewenang sebagai berikut:

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

2. memeriksa keputusan, surat-menyurat, atau dokumen lain yang ada pada Pelapor ataupun Terlapor untuk mendapatkan kebenaran suatu Laporan;
3. meminta klarifikasi dan/atau salinan atau fotokopi dokumen yang diperlukan dari instansi mana pun untuk pemeriksaan Laporan atau dari instansi Terlapor;
4. melakukan pemanggilan terhadap Pelapor, Terlapor, dan pihak lain yang terkait dengan Laporan;
5. menyelesaikan Laporan melalui mediasi dan konsiliasi atas permintaan para pihak;
6. menyampaikan usul Rekomendasi kepada Ombudsman mengenai penyelesaian Laporan, termasuk usul Rekomendasi untuk membayar ganti rugi dan/atau rehabilitasi kepada pihak yang dirugikan; dan
7. demi kepentingan umum mengumumkan hasil temuan, kesimpulan, dan Rekomendasi.

Berbagai upaya telah dilakukan oleh Ombudsman RI untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, yaitu: penguatan kelembagaan, sosialisasi, tindak lanjut laporan, kerjasama, forum internasional dan penelitian. Sebagai pelaksanaan tugas, fungsi, dan wewenang, telah dilaksanakan upaya pencegahan maladministrasi melalui sosialisasi secara terus menerus dalam bentuk tatap muka secara langsung maupun melalui media cetak dan elektronik dengan tujuan:

1. Memberikan pemahaman kepada masyarakat dan stakeholder mengenai kedudukan, fungsi dan kewenangan Ombudsman RI

2. Memberikan kesadaran kepada masyarakat atas hak untuk mendapatkan pelayanan publik dengan baik
3. Mendorong institusi penyelenggara pelayanan publik untuk senantiasa meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, meningkatkan kualitas layanan, dan kesadaran memberikan pelayanan berkualitas kepada masyarakat
4. Menginventarisir permasalahan berkaitan dengan penyelenggaraan pelayanan publik sebagai bahan masukan dalam rangka perbaikan kepada instansi penyelenggara pelayanan publik.

Penyusunan Renstra Ombudsman RI yang komprehensif menggunakan metode SWOT dengan komponen kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sebagai berikut:

1. Kekuatan
 - a) Ombudsman merupakan kanal/saluran partisipasi publik resmi milik Negara yang mempunyai kewenangan sangat kuat
 - b) Tugas, fungsi dan kewenangan Ombudsman RI sangat luas
 - c) Ombudsman RI menjadi bagian Ombudsman Internasional, sehingga memiliki standar dan nilai yang berlaku dan diakui secara internasional
 - d) Memiliki perwakilan di provinsi
 - e) Memiliki sumber daya manusia yang masing-masing memungkinkan untuk dikembangkan

- f) Pengelolaan keuangan semakin baik dengan memperoleh predict Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) selama 4 (empat) tahun berturut-turut pada ahun 2017, 2018, 2019, dan 2020.

2. Kelemahan

- a) Belum lengkapnya norma, standar, prosedur, dan kriteria dalam penyelenggaraan tugas, fungsi, dan wewenang Ombudsman RI
- b) Pelaksanaan tugas, fungsi, dan wewenang Ombudsman RI yang meningkat belum didukung oleh kapasitas kelembagaan yang memadai
- c) Dukungan sarana dan prasarana di Pusan dan Perwakilan yang belum memadai
- d) Belum adanya grand design pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia
- e) Belum optimalnya kehadiran Ombudsman RI melayani masyarakat dikarenakan masih banyak masyarakat yang belum memahami sepenuhnya Ombudsman RI

3. Peluang

- a) Adanya dukungan peraturan perundang-undangan yang terkait penguatan kewenangan Ombudsman RI dalam konteks penyelenggaraan pelayanan publik di daerah
- b) Hasil survey yang menunjukkan kualitas pelayanan publik yang masih rendah di beberapa daerah memberikan peluang

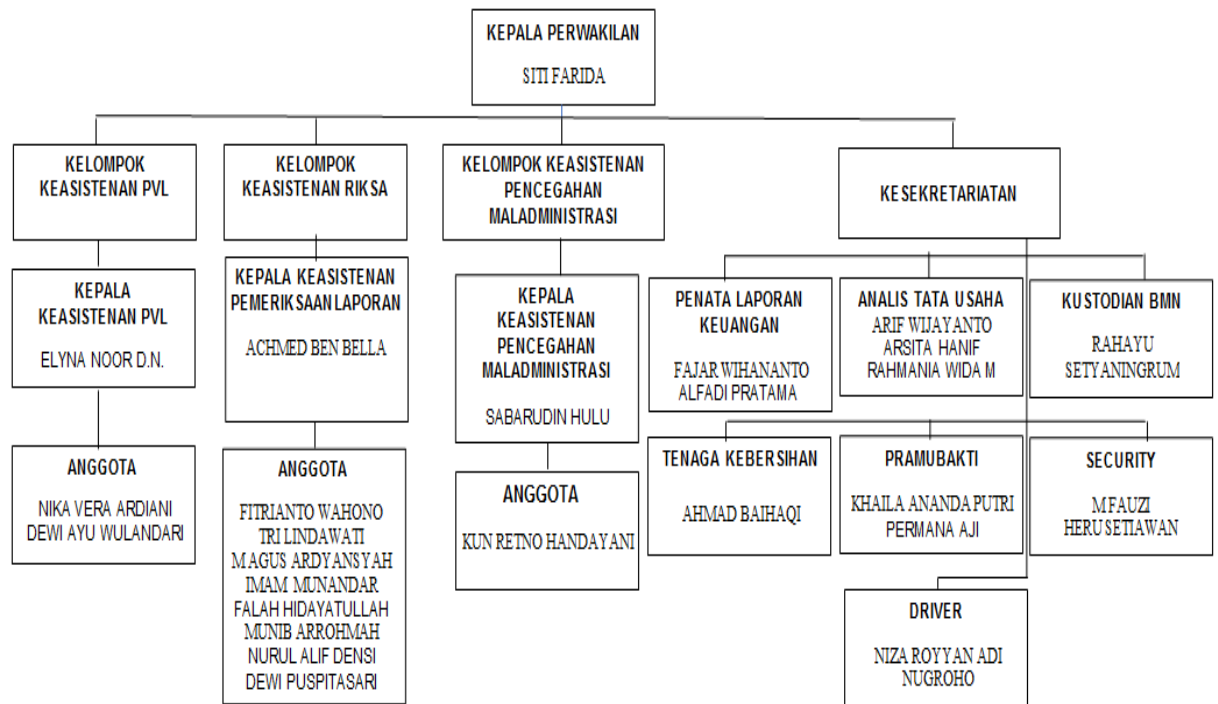
bagi Ombudsman RI melalui Perwakilan Ombudsman untuk meningkatkan peran dalam peningkatan kualitas pengawasan pelayanan publik.

- c) Tingkat kepatuhan K/L/D atas pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menjadi salah satu indicator kinerja yang digunakan pemerintah untuk mengukur kualitas pelayanan publik dalam RPJMN 2020-2024
- d) Kepatuhan penyelenggaraan pelayanan publik terhadap pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik cenderung meningkat
- e) Kewajiban penerapan standar pelayanan mendorong Ombudsman RI untuk melakukan monitoring dan memfasilitasi agar penyelenggara pelayanan publik meningkatkan kepatuhannya
- f) Harapan/ekspektasi masyarakat terhadap peran Ombudsman RI sangat tinggi
- g) Dorongan Komisi II DPR-RI kepada Ombudsman RI untuk melaksanakan Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 dan peraturan pelaksanaannya secara konsekuen
- h) Meningkatnya inisiatif beberapa lembaga penyelenggara pelayanan publik untuk melakukan kerjasama

- i) Publikasi kinerja Ombudsman RI makin meluas ditandai dengan meningkatnya pemberitaan tentang Ombudsman RI
- j) Ditetapkannya Peraturan Ombudsman Nomor 41 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pencegahan Maladministrasi Penyelenggaraan Pelayanan Publik, mendorong komitmen penyelenggara pelayanan untuk meningkatkan pelayanannya.

4. Ancaman

- a) Kurangnya pemahaman masyarakat atas hak dalam pelayanan publik
- b) Tuntutan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan cepat, tepat dan memuaskan
- c) Penyelenggara pelayanan publik yang masih resisten terhadap saran/rekomendasi Ombudsman RI
- d) Tindak lanjut terlapor terhadap rekomendasi atau mediasi pelayanan publik belum optimal
- e) Rendahnya pelaksanaan peraturan perundang-undangan tentang pelayanan publik



Gambar 2.1 Struktur Organisasi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Jawa Tengah

2.2. Pelayanan Publik

2.1.1. Definisi Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan salah satu unsur yang penting dalam pemerintahan. Pelayanan dapat diartikan sebagai pemberian kepada perorangan atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi sesuai dengan aturan yang ada (Dwiyanto, 2008). Sahuri (2009) menjelaskan bahwa pelayanan publik atau pelayanan umum dapat didefinisikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, dan di

Lingkungan BUMN atau BUMD, dalam upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Bisri & Asmoro (2019) mendefinisikan pelayanan publik adalah melayani keperluan orang atau masyarakat atau organisasi yang memiliki kepentingan pada organisasi, sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang ditentukan dan ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada penerima layanan.

Berdasarkan pengertian pelayanan publik di atas dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik merupakan segala bentuk pelayanan yang diberikan oleh pemerintah baik yang diselenggarakan oleh lembaga pemerintah ataupun oleh lembaga non-pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat maupun pelaksanaan ketentuan yang telah ditetapkan dengan segala sarana, dan perlengkapannya melalui prosedur kerja tertentu guna memberikan jasa pelayanan dalam bentuk barang dan jasa.

2.1.2. Jenis Pelayanan Publik

Pelayanan publik muncul karena ada kepentingan atau kebutuhan masyarakat atas beberapa hal sehingga bentuk pelayanan publik ada berbagai macam. Herdiyansyah (2011) membagi pelayanan publik ke dalam 3 (tiga) kelompok, yaitu:

- a. Pelayanan administratif, pelayanan berupa penyediaan berbagai bentuk dokumen yang diperlukan oleh publik, misalnya : Pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP), Sertifikat Tanah, Akta Kelahiran, Akta Kematian, Buku Kepemilikan Kendaraan Bermotor (BPKB), Surat

Tanda Nomor Kendaraan (STNK), Izin Mendirikan Bangunan (IMB), Paspor, dan sebagainya.

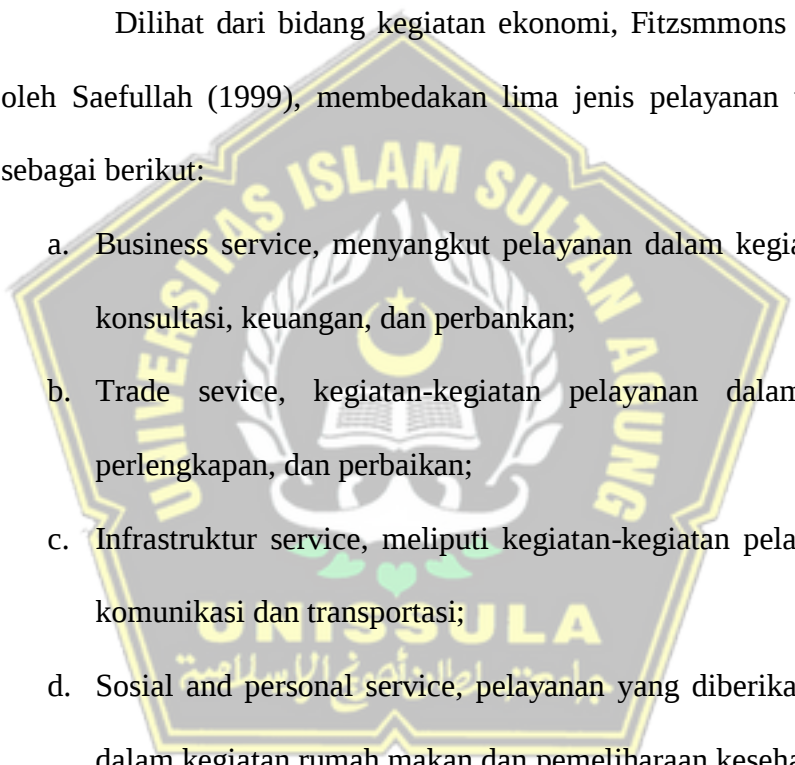
- b. Pelayanan Barang, adalah pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang yang menjadi kebutuhan publik, misalnya: jaringan telepon, penyediaan tenaga listrik, penyediaan air bersih.
- c. Pelayanan Jasa, adalah pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan publik, misalnya: Pendidikan tinggi dan menengah, pemeliharaan kesehatan, penyelenggaraan transportasi, jasa pos, sanitasi lingkungan, persampahan, penggulangan bencana, pelayanan sosial.

Sedangkan jenis-jenis pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN,2004) dapat dibedakan ke dalam beberapa jenis pelayanan yaitu pelayanan pemerintahan merupakan jenis pelayanan masyarakat yang terkait dengan tugas-tugas umum pemerintahan seperti pelayanan KTP, SIM, pajak, perizinan dan keimigrasian. Selain itu, pelayanan pembangunan merupakan suatu jenis pelayanan masyarakat yang terkait dengan penyediaan sarana dan prasarana untuk memberikan fasilitas kepada masyarakat dalam melakukan aktivitasnya sebagai warga negara (Mahendra et al., 2021). Pelayanan ini meliputi penyediaan jalan-jalan, jembatan, pelabuhan dan lainnya.

Pelayanan utilitas merupakan jenis pelayanan yang terkait dengan utilitas bagi masyarakat seperti penyediaan listrik, air, telepon dan transportasi lokal. Kemudian pelayanan sandang, pangan dan papan merupakan jenis pelayanan yang menyediakan bahan kebutuhan pokok

masyarakat dan kebutuhan perumahan, seperti penyediaan beras, gula, minyak, gas, tekstil dan perumahan murah. Pelayanan kemasyarakatan merupakan jenis pelayanan yang dilihat dari sifat dan kepentingannya lebih ditekankan pada kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan, seperti pelayanan kesehatan, pendidikan, ketenagakerjaan, penjara, rumah yatim piatu dan lainnya.

Dilihat dari bidang kegiatan ekonomi, Fitzsmmons yang dikutip oleh Saefullah (1999), membedakan lima jenis pelayanan umum, yaitu sebagai berikut:

- 
- a. Business service, menyangkut pelayanan dalam kegiatan-kegiatan konsultasi, keuangan, dan perbankan;
 - b. Trade service, kegiatan-kegiatan pelayanan dalam penjualan, perlengkapan, dan perbaikan;
 - c. Infrastruktur service, meliputi kegiatan-kegiatan pelayanan dalam komunikasi dan transportasi;
 - d. Sosial and personal service, pelayanan yang diberikan antara lain dalam kegiatan rumah makan dan pemeliharaan kesehatan; dan
 - e. Publik administration, yang dimaksudkan disini adalah pelayanan dari pemerintah yang membantu kestabilan dan pertumbuhan ekonomi.

2.1.3. Unsur-Unsur Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan jasa yang mencakup berbagai unsur dalam prosesnya, di mana kejelasan prosedur, kemudahan akses, serta

upaya dari pemberi layanan, seperti penerapan sistem antrian, diperlukan agar pelayanan berjalan tertib dan lancar (Bisri & Asmoro, 2019). Menurut (Susanty, 2020) unsur-unsur pelayanan antara lain unsur yang juga penting selain sistem, prosedur dan metode adalah unsur personil juga memiliki peranan penting mewujudkan pelayanan yang baik. Petugas yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan bidangnya pasti akan melaksanakan tugasnya dengan baik dan memberikan layanan yang baik juga. Maka dari itu, dibutuhkan petugas pelayanan yang profesional untuk memberikan kepuasan kepada pengguna layanan. Selain profesional, petugas harus melayani dengan ramah dan sabar, mengingat masyarakat sangatlah heterogen baik pendidikannya maupun perilakunya. Unsur pendukung lainnya adalah sarana dan prasarana. Penyedia layanan publik wajib menyediakan sarana dan prasarana bagi penggunaan layanan agar masyarakat sebagai pengguna layanan merasa nyaman. Dengan tersedianya sarana dan prasarana yang lengkap, petugas juga akan mudah memberikan layanan (Mahendra et al., 2021).

Unsur yang terakhir adalah masyarakat sebagai pengguna layanan (Susanty, 2020). Masyarakat mempunyai hak untuk mendapatkan pelayanan yang baik dari petugas pelayanan. Tetapi selain memiliki hak, masyarakat juga mempunyai kewajiban untuk mematuhi prosedur pelayanan yang telah ditetapkan petugas agar terjadi keseimbangan hak dan kewajiban baik penerima layanan maupun pemberi layanan.

Silalahi & Sailiwa (2015) mengemukakan pendapatnya terdapat empat unsur penting dalam proses pelayanan publik, yaitu:

- a. Penyedia layanan, yaitu pihak yang dapat memberikan suatu layanan tertentu kepada konsumen, baik berupa layanan dalam bentuk penyediaan dan penyerahan barang (goods) atau jasa-jasa (services).
- b. Penerima layanan, yaitu mereka yang disebut sebagai konsumen (customer) atau customer yang menerima berbagai layanan dari penyedia layanan.
- c. Jenis layanan, yaitu layanan yang dapat diberikan oleh penyedia layanan kepada pihak yang membutuhkan layanan.
- d. Kepuasan Pelanggan, dalam memberikan layanan penyedia layanan harus mengacu pada tujuan utama pelayanan, yaitu kepuasan pelanggan. Hal ini sangat penting dilakukan karena tingkat kepuasan yang diperoleh para pelanggan itu biasanya sangat berkaitan erat dengan standar kualitas barang atau jasa yang mereka nikmati.

Selanjutnya, (Ferlan Farhanuddin et al., 2022) mengemukakan ciri-ciri pelayanan publik yang baik adalah memiliki unsur-unsur sebagai berikut:

- a. Tersedianya karyawan yang baik
- b. Tersedianya sarana dan prasarana yang baik.
- c. Bertanggung jawab kepada setiap nasabah (pelanggan) sejak awal hingga akhir.
- d. Mampu melayani secara cepat dan tepat.

- e. Mampu berkomunikasi.
- f. Memberikan jaminan kerahasiaan setiap transaksi.
- g. Memiliki pengetahuan dan kemampuan baik.
- h. Berusaha memahami kebutuhan nasabah (pelanggan).
- i. Mampu memberikan kepercayaan kepada nasabah (pelanggan).

2.1.4. Azas dan Standar Pelayanan Publik

Azas pelayanan publik menurut Keputusan Menpan Nomor 63 Tahun 2003 dibagi ke menjadi 6 (enam), yaitu :

1. Transparansi, yaitu bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.
2. Akuntabilitas, yaitu dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
3. Kondisional, yaitu sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas.
4. Partisipatif, yaitu mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.
5. Keamanan Hak, yaitu tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, agama, ras, golongan, gender dan status ekonomi.

6. Keseimbangan Hak dan kewajiban, yaitu pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak.

2.3. Efektivitas Organisasi

Suatu pekerjaan dapat dikatakan efektif apabila memiliki tujuan dan pelaksanaan fungsi. Tujuan dan pelaksanaan fungsi dari suatu pekerjaan ditentukan di awal pekerjaan dimana tujuan berhubungan dengan sasaran atau target yang akan dicapai organisasi tersebut. Sedangkan pelaksanaan fungsi terkait dengan cara mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Muhammad Basri & Rosfiah Aarsal, 2022).

Organisasi adalah sekumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Suhairi et al., 2023). Organisasi akan selalu tumbuh dan berkembang sejalan dengan perkembangan kehidupan bermasyarakat. Watungadha (2023) mendefinisikan organisasi sebagai suatu kelompok social dari sekelompok mausia yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai suatu kesatuan memiliki tujuan tertentu dan mempunyai batasan yang jelas sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya. Suhairi et al (2023) menjelaskan bahwa organisasi adalah system yang saling berpengaruh antar anggota dalam kelompok yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

Sudiro (2021) mendefinisikan efektivitas organisasi adalah tingkat sejauh mana suatu organisasi yang merupakan system social dengan segala sumber daya dan sarana tertentu yang tersedia memenuhi tujuang-tujuannya tanpa adanya pemborosan dan menghindari ketenganan/konflik yang tidak perlu diantara para anggotanya. Sedangkan (Robbins & Timothy, 2018) menjelaskan bahwa efektifitas organisasi adalah keseimbangan atau pendekatan secara optimal pada pencapaian tujuan, kemampuan, dan pemanfaatan tenaga manusia.

Kemudia menurut (Romy & Muhammad Ardiansyah, 2022) terdapat kriteria atau ukuran efektifitas organisasi yang menyangkut faktor internal organisasi yang meliputi:

- a. Produktivitas organisasi atau output
- b. Efektivitas organisasi dalam bentuk keberhasilannya menyesuaikan diri dengan perubahan di dalam dan di luar organisasi
- c. Tidak adanya ketegangan di dalam organisasi atau hambatan-hambatan konflik di antara bagian-bagian organisasi

Pengukuran efektivitas organisasi harus mencakup berbagi kriteria seperti efisiensi, kemampuan adaptasi dengan tuntutan perubahan, integrasi, motivasi, produksi dan sebagainya (Darim, 2020). Hadi et al., (2020) menyatakan bahwa efektifitas organisasi dapat diukur menggunakan indicator sebagai berikut:

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan

3. Proses analisa dan perumusan kebijaksanaan yang mantap
4. Perencanaan matang
5. Penyusunan program yang tepat
6. Tersedianya sarana dan prasarana
7. System pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik

Sudiro (2021) menyimpulkan kriteria efektifitas suatu organisasi ke dalam 3 (tiga) jenis indicator yang berdasar pada jangka waktu, yaitu:

1. Efektifitas jangka pendek, meliputi produksi
2. Efektifitas jangka menengah, meliputi kemampuan beradaptasi dan mengembangkan diri
3. Efektifitas jangka panjang, meliputi keberlangsungan/hidup terus

Efektivitas organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, di antaranya karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja, serta kebijakan dan praktik manajemen (Sudiro, 2021). Faktor-faktor ini berperan dalam menentukan sejauh mana suatu organisasi dapat mencapai tujuannya secara optimal. Menurut (Robbins & Timothy, 2018) terdapat empat pendekatan yang digunakan untuk mengukur efektivitas organisasi. Pendekatan pencapaian tujuan menilai efektivitas berdasarkan sejauh mana organisasi mencapai target yang telah ditetapkan. Pendekatan sistem melihat efektivitas dari kemampuan organisasi dalam mengelola dan menyesuaikan diri dengan lingkungan internal serta eksternal. Sementara itu, pendekatan strategi konstituen menekankan kepuasan pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi. Terakhir, pendekatan nilai kompetitif membandingkan berbagai

indikator efektivitas yang berbeda untuk menilai kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan suatu organisasi tersebut melalui penyusunan program kegiatan yang tepat dan pembagian kerja yang jelas dan terstruktur dengan menggunakan sumberdaya manusia dan sarana prasarana yang tersedia, yang memungkinkan sebuah keefektivitasan suatu program kerja akan berjalan secara normal. Pengukuran efektivitas menggunakan indikator menurut (Robbins & Timothy, 2018) yaitu Pendekatan pencapaian tujuan, Pendekatan sistem, pendekatan strategi konstituen dan pendekatan nilai kompetitif.

2.4. Penelitian Terdahulu

Untuk memperkuat landasan teoritis dan memberikan gambaran empiris yang relevan, peneliti merujuk pada sejumlah hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan efektivitas lembaga pengawas pelayanan publik, khususnya Ombudsman Republik Indonesia. Dengan menelaah berbagai temuan sebelumnya, peneliti dapat mengidentifikasi kesenjangan penelitian serta memperkuat posisi studi kasus yang dilakukan.

Tabel II.1
Penelitian Terdahulu

No	Sumber	Tujuan	Metode	Hasil
1	(Nggandung, 2024)	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pola pencegahan mal administrasi dalam pelayanan publik yang dilakukan oleh Ombudsman Nusa Tenggara Timur (NTT). Fokus utama penelitian adalah bagaimana pola tersebut dapat mencegah terjadinya mal administrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik.	Pendekatan penelitian didasarkan pada Peraturan Ombudsman Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2019. Pola pencegahan terdiri dari tiga tahapan utama: 1. Tahap Deteksi – Mengidentifikasi potensi mal administrasi dan isu-isu yang membutuhkan perbaikan. 2. Tahap Analisis – Menganalisis penyebab mal administrasi dan merumuskan saran perbaikan. 3. Tahap Pelaksanaan Saran – Memastikan implementasi saran melalui monitoring, pendampingan, dan perubahan kebijakan.	Penelitian menemukan bahwa Ombudsman NTT telah menerapkan ketiga tahapan dengan baik. Pada tahap deteksi, mereka melakukan identifikasi dan pemutakhiran data terkait mal administrasi. Pada tahap analisis, dilakukan pengumpulan dan penelaahan data serta penyampaian rekomendasi kepada instansi terkait. Pada tahap pelaksanaan saran, Ombudsman NTT melakukan monitoring, pendampingan, dan publikasi untuk memastikan implementasi saran yang efektif. Penelitian ini menegaskan pentingnya pola pencegahan yang terstruktur dalam

No	Sumber	Tujuan	Metode	Hasil
				meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta perlunya peningkatan efektivitas program melalui koordinasi yang lebih kuat dengan instansi terkait.
2	(Pambudi, 2023)	Penelitian ini bertujuan untuk: 1. Menguji tingkat pengenalan Ombudsman di daerah. 2. Memotret permasalahan pelayanan publik berdasarkan media di Indonesia. 3. Menganalisis kinerja serta permasalahan pengawasan pelayanan publik yang dilakukan oleh Ombudsman di lapangan.	Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, dengan metode <i>Focus Group Discussion</i> (FGD), tinjauan literatur (<i>literature review</i>), serta pemanfaatan <i>Intelligence Media Analytics</i> (IMA) sebagai alat analisis big data.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pengenalan Ombudsman masih rendah secara umum, meskipun di beberapa daerah sudah menjalankan peran pendampingan, tetapi belum merata. Permasalahan utama dalam pengawasan pelayanan publik mencakup keterbatasan anggaran, lemahnya regulasi, kurangnya sarana dan prasarana, serta keterbatasan sumber daya manusia. Oleh karena itu, diperlukan optimalisasi sosialisasi dan penguatan kelembagaan melalui langkah-langkah kreatif

No	Sumber	Tujuan	Metode	Hasil
				yang memiliki dampak sistemik dan berskala luas.
3	(Tantri et al., 2024)	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan tugas dan fungsi Ombudsman Perwakilan Sulawesi Tenggara dalam mengawasi pelayanan publik.	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan tahapan reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ombudsman Sulawesi Tenggara telah menjalankan tujuh tugas sesuai UU No. 37 Tahun 2008, namun satu tugas belum optimal akibat keterbatasan anggaran. Dalam pelaksanaan tugas, tiga indikator Soeprihartono—penguasaan tugas, kerja sama, dan ketepatan waktu dalam pelaporan—telah berjalan dengan baik, tetapi indikator penyelesaian pekerjaan tepat waktu masih terkendala karena kurangnya SDM. Dalam pelaksanaan fungsi pengawasan, empat indikator Robbins & Coulter telah diterapkan, tetapi dua dari sembilan

No	Sumber	Tujuan	Metode	Hasil
				tindakan fungsi pengawasan belum optimal.
4	(Marsuki et al., 2024)	Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis kinerja Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua dalam penyelesaian laporan pengaduan masyarakat serta merumuskan strategi peningkatan kinerja tersebut. 	Penelitian ini dilakukan di Kantor Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Papua dengan metode kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan analisis SWOT dan dideskripsikan secara kualitatif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Ombudsman dalam penyelesaian laporan pengaduan masyarakat masih belum efektif akibat beberapa hambatan, seperti keterbatasan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia, anggaran, fasilitas, infrastruktur pendukung, serta kurangnya sosialisasi dan publikasi. Untuk meningkatkan kinerja, strategi yang dapat diterapkan meliputi peningkatan kualitas asisten melalui pelatihan, peningkatan anggaran, penambahan fasilitas dan infrastruktur, serta peningkatan sosialisasi dan publikasi kepada masyarakat dan instansi terkait.

No	Sumber	Tujuan	Metode	Hasil
5	(Febrianti et al., 2024)	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengawasan yang dilakukan oleh Ombudsman Republik Indonesia dalam proses Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA) di Kota Bandung.	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan dari Sugiyono (2019). Data dikumpulkan, diolah, dan dianalisis untuk memahami peran dan efektivitas Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Barat dalam mengawasi PPDB.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan Ombudsman tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga mendorong perubahan sistem PPDB di Kota Bandung. Pengawasan ini berperan penting dalam menjaga integritas dan kualitas PPDB, meskipun masih terdapat ruang untuk perbaikan, terutama dalam aspek kapabilitas pengawasan dan kewenangan Ombudsman, agar PPDB dapat berjalan lebih adil, transparan, dan akuntabel.
6	(Pratama & Ginting, 2023)	Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan efektivitas Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sumatera Utara dalam menangani maladministrasi pada pelayanan publik.	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan analisis berdasarkan teori Amitai Etzioni, yang mengukur efektivitas melalui empat dimensi: Adaptasi, Integrasi, Motivasi, dan Produksi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ombudsman Perwakilan Sumatera Utara cukup efektif dalam menangani maladministrasi, yang dibuktikan dengan pencapaian target kinerja

No	Sumber	Tujuan	Metode	Hasil
				tahunan. Namun, masih terdapat kendala, terutama dalam hal anggaran dan keterbatasan sumber daya manusia.
7	(Swastika et al., 2022)	Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis peran Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Jawa Tengah dalam menyelesaikan pengaduan layanan publik di sektor pendidikan.	Penelitian ini menggunakan pendekatan yuridis empiris untuk mengkaji proses penyelesaian pengaduan terkait dugaan maladministrasi dalam pelayanan publik di bidang pendidikan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah berperan dalam menerima, memeriksa, menindaklanjuti laporan, menyusun Laporan Akhir Hasil Pemeriksaan (LAHP), memberikan rekomendasi, serta melakukan pemantauan dengan mekanisme <i>Ombudsman Quick Response (RCO)</i> . Dari 119 pengaduan yang diselesaikan, 6 di antaranya berasal dari sektor pendidikan. Kendala yang dihadapi meliputi keterbatasan anggaran, luasnya wilayah kerja, kurangnya pemahaman

No	Sumber	Tujuan	Metode	Hasil
				instansi terlapor, keberanian pelapor dalam menyampaikan pengaduan, serta dampak pandemi Covid-19. Solusi yang diterapkan mencakup perubahan strategi, edukasi kepada pelapor dan terlapor, serta pengembangan alternatif penyelesaian masalah.
8	(Sugiarto et al., 2024)	Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran Ombudsman Republik Indonesia (ORI) perwakilan Jawa Tengah dalam menangani maladministrasi pada Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) Jateng 2023.	Penelitian ini menggunakan metode yuridis empiris dengan pendekatan studi kasus intrinsik. Analisis dilakukan berdasarkan <i>Administrative Burden Theory</i> dan teori kualitas pelayanan (<i>Service Quality</i>).	Penelitian menunjukkan bahwa Ombudsman efektif dalam menangani kasus maladministrasi, meskipun masih terdapat beban administrasi yang menghambat partisipasi masyarakat dalam melaporkan pelanggaran. Dari perspektif kualitas pelayanan, ORI Jateng telah memenuhi lima dimensi <i>Servqual</i> sebagai indikator <i>Perceived Service</i> , tetapi masih menghadapi tantangan dalam memenuhi

No	Sumber	Tujuan	Metode	Hasil
				<i>Expected Service.</i> Komitmen Ombudsman dalam meningkatkan efektivitas penanganan maladministrasi terlihat, namun komunikasi dan sosialisasi masih menjadi kelemahan yang perlu diperbaiki.

Sumber: Peneliti, 2025

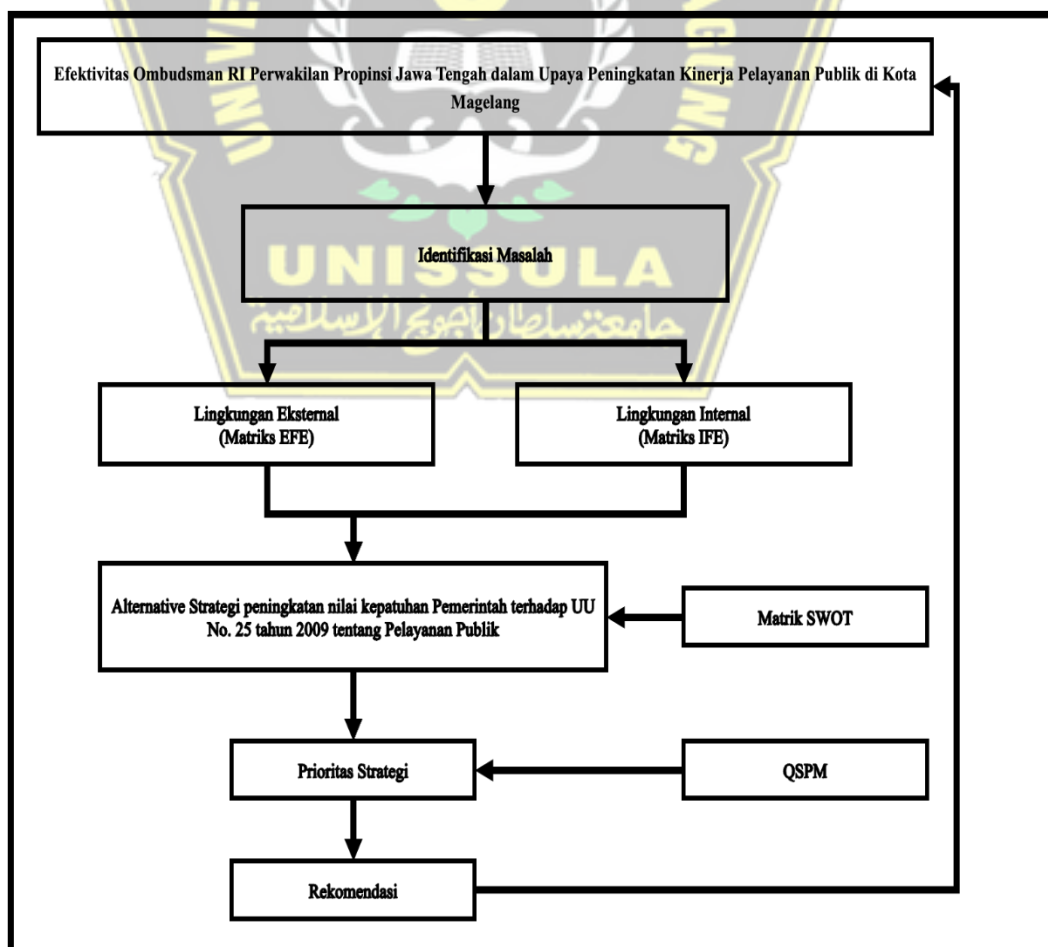


Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa Ombudsman memiliki tugas pengawasan dan menindak lanjuti hasil laporan dari masyarakat. Namun Ombudsman tetap harus memberikan sosialisasi baik kepada masyarakat maupun pemerintah terkait upaya-upaya pencegahan maladministrasi pelayanan publik.

2.5. Kerangka Pemikiran

Suatau penelitian akan dapat berjalan sesuai alur proses apabila memiliki alur/kerangkak pemikiran yang terstruktur dengan jelas dari mulai tahap input, proses, hingga memperoleh hasil/ouput dari penelitian tersebut.

Gambar 2.1 Kerangka Pikir



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Peneliti melakukan penelitian dengan metodologi penelitian kualitatif. Metodologi ini dipilih dengan tujuan agar bisa mendapatkan data secara lebih lengkap dan menyeluruh sesuai dengan kondisi nyata di lapangan. Pendekatan yang dipakai pada penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus. Pendekatan studi kasus dapat memungkinkan peneliti untuk memahami dengan cermat dan menyeluruh. Assyakurrohim et al (2022) menjelaskan bahwa data dalam studi kasus dapat diperoleh dari berbagai pihak yang terlibat, yang berarti bahwa informasi dalam penelitian ini dikumpulkan dari berbagai sumber. Sebagai penelitian kasus data yang dikumpulkan bersumber dari berbagai sumber, dan temuan penelitian ini hanya berlaku untuk kasus yang sedang diselidiki.

Arikunto (2016) lebih lanjut menyatakan bahwa "metode studi kasus, sebagai salah satu bentuk pendekatan deskriptif, adalah penelitian yang dilakukan secara intensif, terperinci, dan mendalam terhadap suatu organisme (individu), lembaga, atau fenomena tertentu dengan cakupan area atau subjek yang terbatas. Studi kasus sering kali menggunakan metode pengumpulan data seperti arsip, wawancara, kuesioner, dan observasi. Buktinya dapat bersifat kualitatif (seperti kata-kata), kuantitatif (seperti angka), atau keduanya.

3.2. Narasumber

Subjek penelitian atau informan merupakan individu-individu yang akan diwawancarai untuk mendapatkan informasi dan data yang dibutuhkan oleh peneliti terhadap suatu topik yang akan diteliti. Informasi dan data yang diperoleh akan membantu peneliti dalam menyelesaikan penelitiannya. Dalam hal ini, informan memberikan pandangannya terhadap suatu nilai, sikap, proses serta interaksi sosial yang berlangsung dalam penelitian ini (J.Moleong, 2014).

Pengambilan sampel atau narasumber dalam penelitian ini menggunakan Teknik purposive sampling yaitu pengambilan narasumber dengan menentukan individu-individu yang akan menjadi informan dengan kriteria tertentu dan berhubungan dengan topik dalam penelitian (Augusti, 2005). Penelitian ini akan dilakukan terhadap SDM pada Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah, SDM pada Pemerintah Kota Magelang dan masyarakat Kota Magelang yang memperoleh pelayanan publik.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui interview dengan daftar pertanyaan. Pengumpulan data dalam penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi yang relevan dan reliable terhadap penelitian yang dilakukan. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan interview kepada SDM pada Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah, SDM pada Pemerintah Kota Magelang dan masyarakat Kota Magelang terkait pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah melalui serangkaian pertanyaan yang digunakan untuk memperoleh data terkait keberpengaruhan penilaian kepatuhan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh Pemerintah Kota Magelang.

3.3. Sumber Data

Terdapat dua macam sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

3.3.1. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data atau peneliti itu sendiri (Sugiyono, 2015). Pengumpulan data primer dikumpulkan peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari opini informan yang diteliti, berupa jawaban dari wawancara, hasil observasi terhadap objek yang diteliti dan hasil pengujian.

3.3.2. Data Sekunder.

Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui sumber kedua. Sumber datanya yaitu dari dokumen-dokumen tertulis, buku-buku teks, jurnal, artikel, majalah, dan berbagai hasil pembicaraan lain yang berfungsi untuk mendukung sumber objek dan objek primer (Prastowo, 2012).

3.4. Metode Pengumpulan Data

3.4.1. Observasi.

Metode pengumpulan data dengan observasi maksudnya yaitu akan dilakukan pengamatan dan pencatatan yang sistematis pada gejala yang tampak saat penelitian untuk mendukung didapatkannya hasil dari pengamatan penelitian (Sugiyono, 2017). Bagian terpenting yaitu pada

proses-proses mengamati dan mengingat setiap kejadian atau data yang diperlukan dalam penelitian.

3.4.2. Wawancara/Interview.

Metode pengumpulan data dengan wawancara/interview yaitu membangun makna dalam suatu topik tertentu dengan bertemunya dua orang atau lebih yang saling bertukar ide dan informasi melalui tanya jawab (Sugiyono, 2017). Pada wawancara kualitatif, peneliti melaksanakan wawancara secara langsung dengan narasumber, wawancara melalui telepon, ataupun wawancara secara terarah dengan enam sampai delapan orang yang diwawancarai untuk masing-masing kelompok. Wawancara tersebut melibatkan pertanyaan-pertanyaan yang tidak terstruktur dan umumnya terbuka yang dimaksudkan untuk mendapatkan pandangan dan pendapat dari para narasumber (Creswell, 2014). Dalam penelitian ini, peneliti akan melaksanakan wawancara secara langsung kepada narasumber dengan menggunakan pertanyaan yang terstruktur, jelas dan diarahkan sesuai dengan masalah penelitian, sehingga peneliti bisa mendapatkan informasi yang benar dan akurat.

Adapun kisi kisi pertanyaan dalam sesi wawancara mendalam yang akan dilakukan adalah sebagaimana berikut :

Tabel 3.1 Instrumen Wawancara Penelitian

No.	Variabel dan Indikator	Pertanyaan Wawancara	Tujuan Pertanyaan
A	Pelayanan Publik		
1	Tangibles (bukti fisik)	1. Apakah Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah berkontribusi dalam mendorong penyusunan standar pelayanan? 2. Apakah Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah memiliki peran dalam mendorong publikasi standar pelayanan yang telah ditetapkan? 3. Apakah Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah berperan dalam memastikan publikasi standar pelayanan yang dapat diakses dengan mudah?	Mengukur persepsi dan pengalaman responden mengenai peran Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah dalam mendorong penyusunan, publikasi, dan aksesibilitas standar pelayanan publik.
2	Reliability (keandalan)	1. Sejauh mana keandalan penilaian yang dilakukan oleh Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah dalam menilai kinerja pelayanan publik? 2. Apakah terdapat prosedur baku yang digunakan oleh Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah sebagai acuan dalam mengawasi kinerja pelayanan publik? 3. Bagaimana mekanisme penyelesaian keluhan atau permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pelayanan publik?	Mengukur persepsi responden mengenai keandalan penilaian, prosedur baku, dan mekanisme penyelesaian keluhan yang dilakukan oleh Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah dalam menilai dan mengawasi kinerja pelayanan publik.
3	Responsiveness (ketanggapan)	1. Seberapa sigap Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah dalam menanggapi laporan atau keluhan terkait pelayanan publik?	Mengukur persepsi responden mengenai ketanggapan dan proaktifitas Ombudsman RI

No.	Variabel dan Indikator	Pertanyaan Wawancara	Tujuan Pertanyaan
		2. Apakah Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah menunjukkan sikap proaktif dalam memberikan bantuan kepada masyarakat? 3. Apakah tersedia saluran komunikasi yang dapat diakses dengan mudah oleh Masyarakat?	Perwakilan Jawa Tengah dalam menanggapi laporan atau keluhan terkait pelayanan publik.
4	Assurance (jaminan dan kepastian)	1. Apakah petugas Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup dalam melakukan mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik? 2. Apakah ada jaminan keamanan dan kepastian bagi masyarakat dalam pelaporan dugaan maladministrasi? 3. Bagaimana petugas Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah membangun kepercayaan dengan masyarakat?	Mengukur persepsi dan pengalaman responden mengenai kewenangan, jaminan keamanan, dan cara membangun kepercayaan yang dilakukan oleh Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah dalam melakukan pengawasan.
5	Empathy (empati)	1. Apakah petugas Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah memberikan perhatian yang personal? 2. Apakah petugas Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah memahami kebutuhan dan keluhan masyarakat? 3. Apakah ada upaya untuk meningkatkan empati petugas Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah?	Mengukur persepsi dan pengalaman responden mengenai tingkat empati petugas Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah dalam memberikan pelayanan dan memahami kebutuhan masyarakat.
B	Efektivitas		
1	Pendekatan pencapaian tujuan	1. Apakah tujuan Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah ? 2. Apakah sudah tercapai ? 3. Bagaimana pengukuran pencapaian tujuan dilakukan? 4. Apakah ada kendala dalam mencapai tujuan?	Mengukur efektivitas Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah dalam mencapai tujuannya, serta metode pengukuran dan kendala yang dihadapi.

No.	Variabel dan Indikator	Pertanyaan Wawancara	Tujuan Pertanyaan
2	Pendekatan sistem	1. Bagaimana sistem pengawasan pelayanan publik di sini dirancang? 2. Apakah ada koordinasi antar unit kerja? 3. Apakah sistem yang ada sudah efektif dan efisien?	Mengukur efektivitas sistem pengawasan yang diterapkan oleh Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah, termasuk desain, koordinasi, dan efisiensi.
3	Pendekatan strategi konstituen	1. Apakah pengawasan yang dilakukan telah selaras dengan kebutuhan masyarakat? 2. Bagaimana prosedur penerimaan dan tindak lanjut terhadap laporan yang diterima? 3. Apakah terdapat upaya investigasi dan langkah mitigasi terhadap maladministrasi?	Mengukur efektivitas Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, serta prosedur penerimaan laporan dan upaya mitigasi maladministrasi.
4	Pendekatan nilai kompetitif	1. Bagaimana tingkat kualitas pengawasan terhadap pelayanan publik yang diterapkan dibandingkan dengan daerah lainnya? 2. Apakah terdapat inovasi dalam mekanisme pengawasan, penerimaan laporan, serta pemberian rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik? 3. Apakah telah dilakukan langkah-langkah untuk memperkuat mitigasi dalam mencegah terjadinya maladministrasi dalam pelayanan publik?	Mengukur efektivitas Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah dari segi nilai kompetitif, inovasi, dan langkah-langkah mitigasi yang diterapkan.

3.4.3. Dokumentasi

Penelitian kualitatif dapat menyumbangkan perincian yang memungkinkan evolusi teori yang lebih solid. Catatan lapangan yang diambil selama proses ini akan meningkatkan nilai yang didapatkan menjadi lebih banyak, termasuk catatan tentang nada suara, ekspresi wajah, dan interaksi. Catatan tersebut menambahkan banyak kontekstual, informasi pendukung yang relevan dengan analisis, evaluasi, dan interpretasi orang yang diwawancarai. Menurut Sugiyono (2013) dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu, bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode pengamatan /observasi dan wawancara.

3.4.4. Informan

Adapun Informan dalam penelitian ini adalah merupakan Stakeholder Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Provinsi Jawa Tengah dan Kota Magelang, yaitu:

1. Kepala Perwakilan Ombudsman Provinsi Jawa Tengah (1 orang)
2. Kepala Keasistenan Pemeriksaan Laporan (1 orang)
3. Kepala DPMPTSP Kota Magelang (1 orang)
4. Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Magelang (1 orang)
5. Kepala Dinas Pendidikan Kota Magelang (1 orang)
6. Kepala Dinas Sosial Kota Magelang (1 orang)
7. Kepala Dinas Kesehatan Kota Magelang (1 orang)

8. Kepala Puskesmas Magelang Selatan (1 orang)

9. Masyarakat Kota Magelang (1 Orang)

3.5. Metode Analisis

Setelah semua data dari lapangan dikumpulkan dengan menggunakan metode pengumpulan data yang digunakan, data kemudian diproses dan dianalisis secara interaktif. Melalui analisis data itulah sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesa. Analisis data merupakan proses pengorganisasian dan pengurutan data menjadi pola, kategori, dan suatu uraian dasar (J.Moleong, 2014).

Metode analisis untuk menjawab permasalahan penelitian mencakup: “analisis SWOT” serta “analisis kesenjangan kondisi ideal/teori dengan praktek riil”. Tahapan secara detail dari keduanya sebagaimana Tabel III.2. dan III.3.

Tabel III.1 METODE SWOT ANALISIS

Langkah Analisis	Data	Sumber data	Metode	Metode analisis	Output
Efektifitas Ombudsman dalam peningkatan kinerja pelayanan publik	1. Laporan aduan masyarakat	1. Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Jawa Tengah 2. Pemerintah/OPD Kota Magelang	1. Dokumentasi 2. Survey 3. wawancara	Deskriptif	Penilaian Efektifitas Ombudsman dalam peningkatan kinerja pelayanan publik

Langkah Analisis	Data	Sumber data	Metode	Metode analisis	Output
Penyusunan Strategi peningkatan efektifitas Ombudsman	SWOT	1. Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Jawa Tengah 2. Pemerintah/OPD Kota Magelang	Wawancara	QSPM	TAS (<i>Total Attractiveness Score</i>)

Analisis ini menggunakan pendekatan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) yang merupakan tahap akhir dari analisis formulasi strategi berupa pemilihan alternatif terbaik. Dari matrik QSPM dapat dilihat nilai TAS (*Total Attractiveness Score*) tertinggi, yang merupakan alternatif strategi yang paling cocok untuk dilaksanakan dalam mengembangkan strategi peningkatan kinerja. *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) adalah alat analisis strategi yang digunakan dalam perencanaan strategis yang merupakan tahap akhir dari proses formulasi strategi, di mana tujuannya adalah memilih alternatif strategi terbaik untuk diimplementasikan (Alhassan et al., 2020). QSPM menyediakan pendekatan sistematis untuk mengevaluasi berbagai alternatif strategi dan menilainya berdasarkan faktor-faktor kritis keberhasilan.

Proses penggunaan QSPM dimulai dengan mengidentifikasi faktor kritis keberhasilan yang relevan untuk organisasi. Faktor-faktor ini dapat mencakup aspek internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja perusahaan. Selanjutnya, bobot diberikan pada setiap faktor keberhasilan, mencerminkan tingkat kepentingan relatifnya terhadap kesuksesan strategi. Alternatif strategi yang telah diidentifikasi sebelumnya dievaluasi berdasarkan faktor-faktor kritis keberhasilan yang telah ditimbang. Setiap alternatif diberikan skor kelayakan berdasarkan sejauh

mana strategi tersebut dapat menanggapi atau memanfaatkan setiap faktor keberhasilan. Skor ini tercermin dalam matriks QSPM.

Total Attractiveness Score (TAS) kemudian dihitung untuk setiap alternatif, mewakili seberapa atraktifnya suatu alternatif strategi secara keseluruhan. Alternatif dengan TAS tertinggi dianggap sebagai yang paling cocok untuk dilaksanakan dalam rangka peningkatan kinerja. Penggunaan QSPM membantu manajemen untuk membuat keputusan strategis yang terinformasi dan terarah. Analisis ini memberikan landasan kuantitatif untuk memilih strategi terbaik berdasarkan pemahaman yang lebih dalam tentang lingkungan bisnis dan potensi dampaknya terhadap kesuksesan organisasi.

Analisis selanjutnya yang dilakukan adalah analisis gap, yang bertujuan untuk menentukan langkah-langkah yang perlu diambil guna berpindah dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan atau keadaan masa depan yang diharapkan. Analisis ini juga dikenal sebagai analisis kebutuhan, analisis gap, atau penilaian kebutuhan. Analisis gap dapat diartikan sebagai perbandingan antara kinerja aktual dengan kinerja potensial atau yang diharapkan.

Tabel III.2 METODE ANALISIS KESENJANGAN PRAKTIK IDEAL dan RIIL

Bidang Kajian	Kondisi Praktik Ideal	Kondisi Praktik Saat Ini	Kesenjangan/GAP
Aksesibilitas dan Sosialisasi	Masyarakat Kota Magelang mengetahui keberadaan dan fungsi Ombudsman secara luas. Sosialisasi dilakukan secara rutin dan	Sosialisasi Ombudsman masih terbatas pada tingkat Pemerintah Daerah. Masih banyak masyarakat yang belum mengetahui keberadaan dan	Kurangnya sosialisasi yang merata menyebabkan rendahnya pemahaman masyarakat tentang Ombudsman.

Bidang Kajian	Kondisi Praktik Ideal	Kondisi Praktik Saat Ini	Kesenjangan/GAP
	menjangkau seluruh lapisan masyarakat	fungsi Ombudsman.	
Penanganan Laporan Masyarakat	Proses penanganan laporan cepat, transparan, dan akuntabel. Masyarakat mendapatkan informasi yang jelas mengenai perkembangan dan penyelesaian laporan	Proses penanganan laporan sudah cepat, namun masih perlu pemahaman dari Perangkat Daerah mengenai maladministrasi dalam pelayanan publik	Ketidakpahaman Perangkat Daerah mengenai maladministrasi dalam pelayanan publik menyebabkan terhambatnya proses pelayanan publik
Rekomendasi dan Tindak Lanjut	Rekomendasi atau tindak lanjut penanganan laporan oleh Perangkat Daerah dapat ditindaklanjuti secara efektif dan tepat waktu sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Terdapat mekanisme evaluasi terhadap tindak lanjut rekomendasi atau tindak lanjut penanganan laporan	Beberapa rekomendasi atau tindak lanjut penanganan laporan oleh Perangkat Daerah sudah sesuai dengan arahan dari Ombudsman, namun masih membutuhkan waktu yang cukup untuk memberikan keyakinan kepada Perangkat Daerah terkait hal yang harus dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan	Kurangnya pemahaman perangkat daerah dalam memahami peraturan perundang-undangan berdampak pada tertundanya pelaksanaan rekomendasi atau tindak lanjut penanganan laporan
Koordinasi dengan Instansi Terkait	Koordinasi yang baik dan intensif antara Ombudsman dan instansi pemerintah di Kota Magelang.	Koordinasi dengan Pemerintah Kota Magelang dilakukan secara berkala, misalnya saat menerima undangan sebagai narasumber dari	Kurangnya koordinasi yang intensif menghambat penyelesaian masalah pelayanan publik.

Bidang Kajian	Kondisi Praktik Ideal	Kondisi Praktik Saat Ini	Kesenjangan/GAP
	Terdapat forum komunikasi rutin.	pemkot. Kegiatan ini melibatkan seluruh perangkat daerah dan biasanya diadakan sekali dalam setahun.s	
Dampak terhadap Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik	Terjadi peningkatan signifikan dalam kualitas pelayanan publik di Kota Magelang. Masyarakat merasakan perubahan positif.	Peningkatan kualitas pelayanan publik masih terbatas pada sektor tertentu. Masih banyak keluhan masyarakat terkait pelayanan publik.	Dampak Ombudsman dalam peningkatan pelayanan publik belum dirasakan secara luas oleh masyarakat.

Sebagai metode evaluasi, analisis gap digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi kondisi saat ini organisasi dengan kinerja yang telah ditargetkan sebelumnya. Analisis ini tidak hanya mengidentifikasi kesenjangan kinerja, tetapi juga merinci tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mengurangi kesenjangan tersebut atau mencapai kinerja yang diharapkan di masa depan. Selain itu, analisis gap juga memproyeksikan estimasi waktu, biaya, dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai kondisi perusahaan yang diinginkan (Earl, 1989).

Analisis gap terdiri dari tiga komponen utama: 1) daftar karakteristik situasi saat ini, termasuk atribut, kompetensi, dan tingkat kinerja; 2) daftar kebutuhan untuk mencapai tujuan masa depan; dan 3) daftar kesenjangan yang ada dan perlu diisi. Analisis kesenjangan ini mendorong organisasi untuk mengevaluasi status dan kapabilitas yang dimilikinya saat ini, serta merumuskan tujuan di masa depan.

Dengan kata lain, analisis gap adalah studi yang bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana sistem saat ini memenuhi kebutuhan organisasi. Analisis ini mengidentifikasi kesenjangan antara bagaimana operasi bisnis seharusnya dilakukan dan apa yang diinginkan, namun belum atau tidak dapat dipenuhi. Alternatif-alternatif akan dikembangkan ketika gap fungsi ditemukan, dan gap tersebut akan disesuaikan melalui penyesuaian proses bisnis, pengembangan laporan yang diinginkan, atau penyesuaian perangkat yang digunakan. Langkah-langkah analisis gap melibatkan (Earl, 1989):

- 1) *Ranking Requirements*/Penilaian Prioritas Kebutuhan: Memastikan bahwa proses bisnis dapat diakomodasi selama implementasi sistem baru dan mengidentifikasi area yang krusial bagi organisasi yang memberikan nilai tambah dalam meningkatkan proses bisnis.
- 2) *Degree of Fit*/Derajat Kesesuaian: Menentukan sejauh mana kebutuhan dapat diakomodir oleh sistem baru.
- 3) *Gap Resolution*/Penyelesaian Kesesuaian: Mengidentifikasi alternatif dan merekomendasikan solusi untuk mengatasi kesenjangan yang teridentifikasi.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Internal

Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT) adalah analisis dekriptif yang mengidentifikasi berbagai kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*) untuk dapat meminimalisir kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Analisis ini digunakan sebagai salah satu langkah pengambilan kebijakan atas dasar rekomendasi yang dapat diberikan. Analisis SWOT dibagi ke dalam analisis lingkungan internal yang terdiri dari kekuatan (S) dan kelemahan (W) serta analisis lingkungan eksternal yang terdiri dari peluang (O) dan ancaman (T).

Analisis Internal dilakukan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor yang berasal dari dalam organisasi yang memengaruhi kinerja dan pencapaian tujuan kelembagaan. Analisis pada Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah ini bertujuan untuk memahami sejauh mana kapasitas internal lembaga, termasuk struktur organisasi, sumber daya manusia, sistem kerja, budaya organisasi, serta dukungan teknologi dan informasi, dapat mendukung pelaksanaan fungsi pengawasan pelayanan publik secara efektif.

Melalui analisis internal, dapat diketahui kekuatan (*strengths*) yang perlu dipertahankan dan dikembangkan, seperti kompetensi SDM, komitmen pimpinan, dan sistem pengaduan yang terintegrasi. Di sisi lain, analisis ini juga membantu mengidentifikasi kelemahan (*weaknesses*) yang perlu diperbaiki, seperti keterbatasan jumlah personel, kurangnya pelatihan berkelanjutan, hambatan

koordinasi antarunit, atau rendahnya pemanfaatan teknologi dalam pengolahan dan pelaporan data pengaduan.

Hasil dari analisis internal ini menjadi dasar penting dalam perumusan strategi peningkatan kinerja organisasi, agar Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah dapat lebih optimal dalam menjalankan peran sebagai pengawas pelayanan publik yang independen, objektif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

1) Kekuatan (Strength-S)

- a) Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah memiliki standar baku penilaian kinerja pelayanan publik
- b) Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah menjalin komunikasi intens dengan OPD
- c) Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah berkontribusi dalam penyusunan dan pelaksanaan SOP OPD
- d) Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah tidak mau diintervensi dalam pekerjaan (bersikap objektif dan independen)
- e) Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah berkomitmen menjaga kerahasiaan dan keamanan pelapor apabila dibutuhkan
- f) Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah memiliki jenis pelaporan aduan melalui online maupun offline
- g) Asisten Ombudsman Asisten Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah memiliki kompetensi dan kemampuan yang baik terkait standar pelayanan

- h) Asisten Ombudsman Asisten Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah memiliki penampilan profesional dalam bekerja
- 2) Kelemahan (Weakness-W)
- a) Keterbatasan sumber daya manusia
 - b) Keterbatasan sarana dan prasarana pengawasan karena keterbatasan anggaran
 - c) Masih ada masyarakat yang merasa Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah kurang turun ke lapangan
 - d) Asisten Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah belum bisa mengimplementasikan peralatan secara realtime
 - e) Keterbatasan server dan media penyimpanan
 - f) Pemantauan yang dilakukan belum bersifat rutin
 - g) Asisten Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah belum memiliki kompetensi khusus dalam menerima pelapor kelompok rentan dalam kondisi tuna rungu, tuna wicara dan juga tuna netra.

4.2. Analisis Eksternal

Analisis eksternal merupakan langkah penting dalam proses perumusan strategi yang bertujuan untuk memahami berbagai faktor di luar organisasi yang dapat memengaruhi kinerja dan arah kebijakan. Analisis eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal,

baik dari aspek sosial, politik, hukum, ekonomi, maupun teknologi pada Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah. Analisis ini mencakup pemetaan terhadap dinamika regulasi pelayanan publik, tren pengaduan masyarakat, perkembangan teknologi informasi, serta ekspektasi pemangku kepentingan terhadap transparansi dan akuntabilitas pelayanan publik.

Selain itu, analisis juga mempertimbangkan kondisi kerja sama dengan instansi pemerintah daerah, lembaga swadaya masyarakat, serta persepsi masyarakat terhadap kinerja pengawasan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah. Dengan memahami faktor-faktor eksternal ini, Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah dapat merancang strategi yang adaptif, responsif, dan relevan dalam meningkatkan efektivitas pengawasan pelayanan publik di wilayah kerjanya.

1) Peluang (Opportunities-O)

- a) Terbentuknya Kelompok Masyarakat Peduli Maladministrasi dan Konco Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah
- b) Ada inovasi Call Center 137
- c) Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah memiliki nilai positif dalam melakukan pengawasan terhadap dinas dibanding pengawasan yang dilakukan lembaga lain
- d) Kepuasan pengguna layanan cukup baik
- e) Banyak kegiatan yang membutuhkan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah sebagai narasumber
- f) Adanya kolaborasi dengan OPD terkait dalam penyelesaian masalah

2) Ancaman (Threats-T)

- a) Adanya laporan yang bersifat lintas sektor (bukan terkait pelayanan publik)
- b) Efektivitas waktu pelayanan yang cukup lama untuk kasus tertentu
- c) Kondisi pelayanan yang dilaksanakan oleh beberapa OPD belum sesuai standar

4.3. Analisis Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal

4.3.1. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Analisis factor internal dapat dilakukan menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*). Matriks IFE menggunakan bobot dan rating dari masing – masing faktor yang ada pada kekuatan dan kelemahan untuk mendapatkan nilai tertentu. Pembobotan tiap factor berdasar pada kepentingannya dengan nilai maksimal yang diperoleh sebesar 1,00. Langkah selanjutnya dapat diberikak rating antara 1 (sangat lemah) – 5 (sangat kuat)dengan memperhatikan keterpengaruhan factor tersebut dalam kinerja organisasi.

Bobot yang telah diperoleh diawal lalu dikalikan dengan rating pada masing-masing factor. Lakukan pejumlahan nilai total pada masing-masing factor kekuatan dan kelemahan sehingga dapat diketahui bahwa kekuatan lebih dominan daripada kelemahan yang ada.

Tabel 4. 1 PENENTUAN BOBOT FAKTOR INTERNAL (IFE)

No		Faktor Penentu Internal	Skor Tingkat Kepentingan Faktor									Total	Bobot
			INF1	INF2	INF3	INF4	INF5	INF6	INF7	INF8	INF9		
		Kekuatan											
1	S1	Ombudsman memiliki standar baku penilaian kinerja pelayanan publik	5	4	5	5	4	4	5	4	5	41	0,082
2	S2	Ombudsman menjalin komunikasi intens dengan OPD	4	4	5	3	4	5	5	4	3	37	0,074
3	S3	Ombudsman berkontribusi dalam penyusunan dan pelaksanaan SOP OPD	5	5	4	4	5	4	5	4	3	39	0,078
4	S4	Ombudsman tidak mau diintervensi dalam pekerjaan (bersikap objektif dan independen)	3	4	5	5	4	4	5	5	4	39	0,078
5	S5	Ombudsman berkomitmen menjaga kerahasiaan dan keamanan pelapor apabila dibutuhkan	4	5	5	4	4	5	4	5	5	41	0,082
6	S6	Ombudsman memiliki jenis pelaporan aduan melalui online maupun offline	3	4	3	3	4	3	4	4	4	32	0,064
7	S7	Anggota/Asisten Ombudsman memiliki kompetensi dan kemampuan yang baik terkait standar pelayanan	5	5	4	4	3	4	5	5	4	39	0,078
8	S8	Anggota/Asisten Ombudsman memiliki penampilan profesional dalam bekerja	4	5	5	5	4	5	4	5	5	42	0,084
		Kelemahan											
1	W1	Keterbatasan sumber daya manusia / anggota	3	3	2	4	3	3	4	3	2	27	0,054
2	W2	Keterbatasan sarana dan prasarana pengawasan karena keterbatasan anggaran	4	3	3	4	3	2	2	3	4	28	0,056
3	W3	Masih ada masyarakat yang merasa Ombudsman kurang turun ke lapangan	3	4	2	3	3	3	3	3	4	28	0,056
4	W4	Asisten OB belum bisa mengimplementasikan peralatan secara realtime	3	3	2	4	2	3	4	3	3	27	0,054
5	W5	Keterbatasan server dan media penyimpanan	3	2	2	3	4	2	3	2	2	23	0,046
6	W6	Pemantauan yang dilakukan belum bersifat rutin	4	4	2	3	3	2	3	3	2	26	0,052
7	W7	Anggota Ombudsman belum memiliki kompetensi khusus dalam menerima pelapor kelompok rentan dalam kondisi tuna rungu, tuna wicara dan juga tuna netra	3	4	2	3	3	4	4	4	3	30	0,060
		Total										499	1,000

Keterangan: 1 = Sangat Tidak Penting; 2 = Tidak Penting; 3 = Cukup Penting; 4 = Penting; 5 = Sangat Penting

Dari hasil perhitungan dapat diperoleh bobot dan rating pada setiap factor.

Sedangkan rating diberikan dengan skala Sangat Tidak Penting (1) sampai Sangat Penting (5). Nilai bobot dihasilkan dari perkalian bobot dengan rating. Hasil penjumlahan seluruh factor menunjukkan skor IFE.

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa standar baku penilaian yang diterapkan oleh Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa

Tengah menjadi poin penting bagi OPD yang dievaluasi kinerja pelayanan publiknya. Selain itu kinerja Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah yang bersifat independen dan objektif dalam penilaian menjadi nilai lebih bagi semua pihak. Kemampuan Asisten Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah yang dinilai unggul dalam memahami standar pelayanan publik menjadikan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah sebagai lembaga pengawasan yang bernilai baik di mata masyarakat maupun OPD.

Tabel 4. 2 PENENTUAN RATING FAKTOR INTERNAL (IFE)

No		Faktor Penentu Internal	Skor Rating Faktor									Rerata Rating
			INF1	INF2	INF3	INF4	INF5	INF6	INF7	INF8	INF9	
		Kekuatan										
1	S1	Ombudsman memiliki standar baku penilaian kinerja pelayanan publik	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4
2	S2	Ombudsman menjalin komunikasi intens dengan OPD	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3
3	S3	Ombudsman berkontribusi dalam penyusunan dan pelaksanaan SOP OPD	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3
4	S4	Ombudsman tidak mau diintervensi dalam pekerjaan (bersikap objektif dan independen)	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4
5	S5	Ombudsman berkomitmen menjaga kerahasiaan dan keamanan pelapor apabila dibutuhkan	4	4	3	2	2	4	4	4	4	3
6	S6	Ombudsman memiliki jenis pelaporan aduan melalui online maupun offline	3	2	4	3	3	2	4	4	3	3
7	S7	Anggota/Asisten Ombudsman memiliki kompetensi dan kemampuan yang baik terkait standar pelayanan	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4
8	S8	Anggota/Asisten Ombudsman memiliki penampilan profesional dalam bekerja	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4
		Kelemahan										
1	W1	Keterbatasan sumber daya manusia / anggota	3	2	3	3	3	2	4	4	3	3
2	W2	Keterbatasan sarana dan prasarana pengawasan karena keterbatasan anggaran	3	3	4	3	3	2	4	4	4	3
3	W3	Masih ada masyarakat yang merasa Ombudsman kurang turun ke lapangan	2	3	4	3	2	3	3	3	4	3
4	W4	Asisten OB belum bisa mengimplementasikan peralatan secara realtime	2	2	3	2	2	2	2	4	3	2
5	W5	Keterbatasan server dan media penyimpanan	2	3	3	2	3	2	3	4	4	3
6	W6	Pemantauan yang dilakukan belum bersifat rutin	3	2	3	2	4	2	3	2	2	3
7	W7	Anggota Ombudsman belum memiliki kompetensi khusus dalam menerima pelapor kelompok rentan dalam kondisi tuna rungu, tuna wicara dan juga tuna netra	2	3	4	3	3	4	3	3	2	3

Keterangan: 1 = Kelemahan Utama; 2 = Kelemahan Kecil; 3 = Kekuatan Kecil; 4 = Kekuatan Utama

Bobot dan rating yang telah diperoleh pada kedua tabel di atas kemudian dianalisis lebih lanjut sehingga menghasilkan nilai *internal factor evaluation* (IFE). Hasil perkalian antara bobot dan rating pada masing-masing sector pada matriks IFE akan menghasilkan nilai yang kemudian dapat digunakan untuk menentukan strategi yang akan ditempuh. Dari perhitungan tabel di atas diperoleh gambaran bahwa penampilan profesional baik dari sisi berpakaian maupun interaksi dengan orang lain menjadi poin penting dalam perhitungan standar baku penilaian kinerja pelayanan publik yang dimiliki oleh Ombudsman.

Tabel 4. 3 MATRIKS INTERNAL FACTOR EVALUATION (IFE)

No		Faktor Penentu Internal	Bobot	Rating	Nilai
			B	R	B x R
		Kekuatan			
1	S1	Ombudsman memiliki standar baku penilaian kinerja pelayanan publik	0,082	4	0,292
2	S2	Ombudsman menjalin komunikasi intens dengan OPD	0,074	3	0,255
3	S3	Ombudsman berkontribusi dalam penyusunan dan pelaksanaan SOP OPD	0,078	3	0,269
4	S4	Ombudsman tidak mau diintervensi dalam pekerjaan (bersikap objektif dan independen)	0,078	4	0,287
5	S5	Ombudsman berkomitmen menjaga kerahasiaan dan keamanan pelapor apabila dibutuhkan	0,082	3	0,283
6	S6	Ombudsman memiliki jenis pelaporan aduan melalui online maupun offline	0,064	3	0,200
7	S7	Anggota/Asisten Ombudsman memiliki kompetensi dan kemampuan yang baik terkait standar pelayanan	0,078	4	0,278
8	S8	Anggota/Asisten Ombudsman memiliki penampilan profesional dalam bekerja	0,084	4	0,299
		Sub Total	0,621		2,163
		Kelemahan			
1	W1	Keterbatasan sumber daya manusia / anggota	0,054	3	0,162
2	W2	Keterbatasan sarana dan prasarana pengawasan karena keterbatasan anggaran	0,056	3	0,187
3	W3	Masih ada masyarakat yang merasa Ombudsman kurang turun ke lapangan	0,056	3	0,168

No		Faktor Penentu Internal	Bobot	Rating	Nilai
			B	R	B x R
4	W4	Asisten OB belum bisa mengimplementasikan peralatan secara realtime	0,054	2	0,132
5	W5	Keterbatasan server dan media penyimpanan	0,046	3	0,133
6	W6	Pemantauan yang dilakukan belum bersifat rutin	0,052	3	0,133
7	W7	Anggota Ombudsman belum memiliki kompetensi khusus dalam menerima pelapor kelompok rentan dalam kondisi tuna rungu, tuna wicara dan juga tuna netra	0,060	3	0,180
Sub Total			0,267		1,097
Total Nilai			0,888		3,260

Kategori nilai untuk matriks IFE adalah: Lemah: 1.00-1.99, Rata-rata: 2.00-2.99, Kuat: 3.00-4.00

Ada beberapa kelemahan yang harus tetap diperhatikan selain kekuatan yang dimiliki. Keterbatasan sarana dan prasarana pengawasan yang disebabkan oleh keterbatasan anggaran yang dimiliki harus diwaspadai karena dapat menjadi penghambat kinerja Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah apabila tidak segera diatasi. Selain itu, keterbatasan kompetensi Asisten Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah dalam menerima laporan dari kelompok rentan dapat mempengaruhi nilai kepuasan pelanggan mengingat pelapor diperbolehkan dari semua kalangan masyarakat.

Total nilai pada matriks IFE di atas adalah sebesar 3,260 sehingga masuk dalam kategori kuat. Hal ini menunjukkan bahwa posisi faktor internal kekuatan dan kelemahan sebagai poin-poin yang kuat sehingga diperlukan strategi yang dapat mengoptimalkan kekuatan guna mengatasi kelemahan yang ada. Atau dapat juga mengubah kelemahan sebagai upaya untuk meningkatkan kekuatan yang ada

4.3.2. Matriks External Factor Evaluation (EFE)

Analisis factor eksternal dapat dilakukan menggunakan matriks EFE (*External Factor Evaluation*). Matriks EFE menggunakan bobot dan rating dari masing – masing faktor yang ada pada peluang dan ancaman untuk mendapatkan nilai tertentu. Pembobotan tiap factor berdasar pada kepentingannya dengan nilai maksimal yang diperoleh sebesar 1,00. Langkah selanjutnya dapat diberikan rating antara 1 (sangat lemah) – 5 (sangat kuat) dengan memperhatikan keterpengaruh factor tersebut dalam kinerja organisasi.

Bobot yang telah diperoleh diawal lalu dikalikan dengan rating pada masing-masing factor. Lakukan pejumlahan nilai total pada masing-masing factor peluang dan ancaman sehingga dapat diketahui bahwa peluang lebih dominan daripada ancaman yang ada.

Tabel 4. 4 PENENTUAN BOBOT FAKTOR EKSTERNAL (EFE)

No		Faktor Penentu Eksternal	Skor Tingkat Kepentingan Faktor									Total	Bobot
			INF1	INF2	INF3	INF4	INF5	INF6	INF7	INF8	INF9		
		Peluang											
1	O1	Terbentuknya Kelompok Masyarakat Peduli Maladministrasi dan Konco Ombudsman	3	5	4	3	4	5	4	4	3	35	0,119
2	O2	Ada inovasi Call Center 137	4	3	3	4	3	4	5	5	4	35	0,119
3	O3	Ombudsman memiliki nilai positif dalam melakukan pengawasan terhadap dinas dibanding pengawasan yang dilakukan lembaga lain	5	5	4	4	5	5	4	5	5	42	0,143
4	O4	Kepuasan pengguna layanan cukup baik	4	5	3	4	4	5	5	5	5	40	0,136
5	O5	Banyak kegiatan yang membutuhkan Ombudsman sebagai narasumber	3	3	2	3	2	2	3	4	3	25	0,085
6	O6	Adanya kolaborasi dengan OPD terkait dalam penyelesaian masalah	4	5	4	3	4	4	3	4	4	35	0,119
		Ancaman											

No		Faktor Penentu Eksternal	Skor Tingkat Kepentingan Faktor									Total	Bobot
			INF1	INF2	INF3	INF4	INF5	INF6	INF7	INF8	INF9		
1	T1	Adanya laporan yang bersifat lintas sektor (bukan terkait pelayanan publik)	2	4	3	3	2	3	4	4	3	28	0,095
2	T2	Efektivitas waktu pelayanan yang cukup lama untuk kasus tertentu	3	2	3	3	4	3	2	3	3	26	0,088
3	T3	Kondisi pelayanan yang dilaksanakan oleh beberapa OPD belum sesuai standar	4	2	3	2	3	4	4	3	3	28	0,095
		Total										294	1,000

Keterangan: 1 = Sangat Tidak Penting; 2 = Tidak Penting; 3 = Cukup Penting; 4 = Penting; 5 = Sangat Penting

Dari hasil perhitungan dapat diperoleh bobot dan rating pada setiap factor. Sedangkan rating diberikan dengan skala Sangat Tidak Penting (1) sampai Sangat Penting (5). Nilai bobot dihasilkan dari perkalian bobot dengan rating. Hasil penjumlahan seluruh factor menunjukkan skor EFE. Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa poin Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah memiliki nilai positif dalam melakukan pengawasan terhadap dinas dibanding pengawasan yang dilakukan lembaga memiliki bobot paling besar dibandingkan faktor lain. Pengawasan yang dilakukan oleh Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah dinilai sangat objektif dan independen sehingga membuat masyarakat menilai bahwa pelayanan aduan yang mereka lakukan dapat terselesaikan dengan baik.

Tabel 4. 5 PENENTUAN RATING FAKTOR EKSTERNAL (EFE)

No		Faktor Penentu Eksternal	Skor Rating Faktor									Rerata Rating
			INF1	INF2	INF3	INF4	INF5	INF6	INF7	INF8	INF9	
		Peluang										
1	O1	Terbentuknya Kelompok Masyarakat Peduli Maladministrasi dan Konco Ombudsman	3	3	2	4	3	4	4	4	2	3
2	O2	Ada inovasi Call Center 137	3	2	3	3	2	4	3	4	4	3
3	O3	Ombudsman memiliki nilai positif dalam melakukan pengawasan terhadap dinas dibanding pengawasan yang dilakukan lembaga lain	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
4	O4	Kepuasan pengguna layanan cukup baik	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4
5	O5	Banyak kegiatan yang membutuhkan Ombudsman sebagai narasumber	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3
6	O6	Adanya kolaborasi dengan OPD terkait dalam penyelesaian masalah	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
		Ancaman										
1	T1	Adanya laporan yang bersifat lintas sektor (bukan terkait pelayanan publik)	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3
2	T2	Efektivitas waktu pelayanan yang cukup lama untuk kasus tertentu	3	2	3	2	3	2	4	4	3	3
3	T3	Kondisi pelayanan yang dilaksanakan oleh beberapa OPD belum sesuai standar	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3

Keterangan: 1 = Kelemahan Utama; 2 = Kelemahan Kecil; 3 = Kekuatan Kecil; 4

= Kekuatan Utama

Berdasarkan tabel perhitungan rating di atas dapat dilihat bahwa banyak peluang yang dapat menjadikan kinerja Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah semakin baik. Kinerja Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah yang dinilai lebih baik dari lembaga pengawasan lain memberikan nilai kepuasan bagi masyarakat. Selain itu Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah selalu bekerjasama dengan OPD dalam menyelesaikan masalah sehingga dapat cepat diatasi tanpa adanya potensi kerugian yang besar.

Selain peluang yang dimiliki, terdapat ancaman yang harus diwaspadai yaitu ada beberapa laporan/aduan yang bersifat lintas sektor (bukan terkait dengan pelayanan publik). Laporan/aduan seperti ini akan banyak memakan waktu karena harus melibatkan banyak stakeholder dengan SOP masing-masing yang terkadang tidak dapat diselesaikan dalam

waktu singkat. Selain itu, masih ada OPD pelayanan publik yang memiliki sarana pelayanan yang belum memenuhi standar yang berpotensi dapat mengganggu pelayanan yang diberikan kepada masyarakat apabila tidak segera ditangani.

Bobot dan rating yang telah diperoleh pada kedua tabel di atas kemudian dianalisis lebih lanjut sehingga menghasilkan nilai *external factor evaluation* (EFE) sebagaimana dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 4. 6 MATRIKS *EXTERNAL FACTOR EVALUATION* (EFE)

No		Faktor Penentu Eksternal	Bobot	Rating	Nilai
			B	R	B x R
		Peluang			
1	O1	Terbentuknya Kelompok Masyarakat Peduli Maladministrasi dan Konco Ombudsman	0,119	3	0,384
2	O2	Ada inovasi Call Center 137	0,119	3	0,337
3	O3	Ombudsman memiliki nilai positif dalam melakukan pengawasan terhadap dinas dibanding pengawasan yang dilakukan lembaga lain	0,143	4	0,524
4	O4	Kepuasan pengguna layanan cukup baik	0,136	4	0,476
5	O5	Banyak kegiatan yang membutuhkan Ombudsman sebagai narasumber	0,085	3	0,269
6	O6	Adanya kolaborasi dengan OPD terkait dalam penyelesaian masalah	0,119	4	0,437
		Sub Total	0,721		2,427
		Ancaman			
1	T1	Adanya laporan yang bersifat lintas sektor (bukan terkait pelayanan publik)	0,095	3	0,254
2	T2	Efektivitas waktu pelayanan yang cukup lama untuk kasus tertentu	0,088	3	0,221
3	T3	Kondisi pelayanan yang dilaksanakan oleh beberapa OPD belum sesuai standar	0,095	3	0,254
		Sub Total	0,279		0,729
		Total	1,000		3,156

Kategori nilai untuk matriks EFE adalah: Lemah: 1.00-1.99, Rata-rata: 2.00-2.99, Kuat: 3.00-4.00

Hasil perkalian antara bobot dan rating pada masing-masing sector pada matriks IFE akan menghasilkan nilai yang kemudian dapat digunakan

untuk menentukan strategi yang akan ditempuh. Nilai matriks EFE menunjukkan angka 3,156 yang masuk dalam kategori kuat. Hal ini dapat dimaknai bahwa posisi faktor-faktor peluang dan ancaman pada penilaian efektivitas Lembaga Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah dalam upaya peningkatan kinerja pelayanan publik ini memiliki hubungan yang kuat sehingga diperlukan perumusan strategi yang tepat guna memperoleh hasil yang maksimal.

4.4. Tahap Pencocokan Diagram SWOT

Untuk mengetahui pendekatan strategi yang digunakan berdasarkan penilaian faktor internal dan eksternal, maka dilakukan pengurangan antara jumlah kekuatan dan kelemahan pada sumbu (X), dan pengurangan antara jumlah peluang dan ancaman untuk sumbu (Y) sebagai berikut:

a) Koordinat X = $S - W = 2,163 - 1,097 = 1,066$

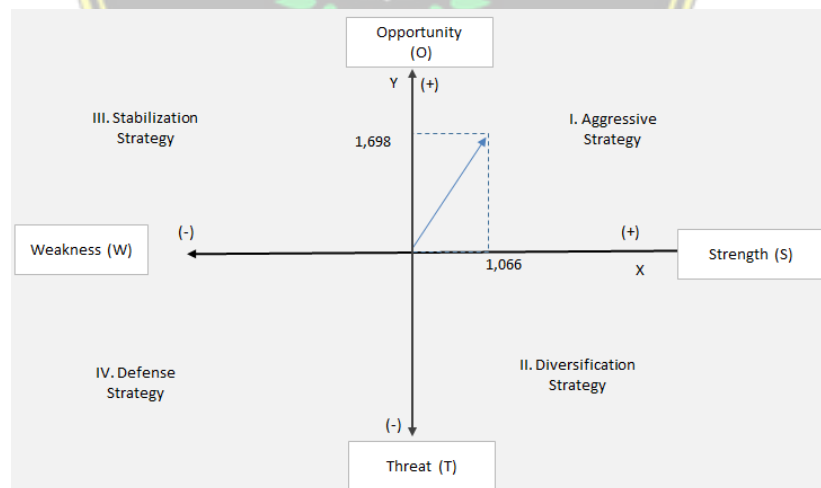
b) Koordinat Y = $O - T = 2,427 - 0,729 = 1,698$

Koordinat pada sumbu X diperoleh dari selisih antara total kekuatan (Strengths) dan total kelemahan (Weaknesses), sedangkan koordinat pada sumbu Y diperoleh dari selisih antara total peluang (Opportunities) dan total ancaman (Threats). Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai koordinat X sebesar 1,066 ($S - W = 2,163 - 1,097$) dan koordinat Y sebesar 1,698 ($O - T = 2,427 - 0,729$). Nilai-nilai ini menunjukkan posisi organisasi dalam kuadran tertentu pada matriks SWOT, yang menjadi dasar dalam merumuskan strategi yang sesuai.

Tabel 4. 7 DIAGRAM EFAS/IFAS

		Total Skor Faktor Internal (IFE)		
		Strong 3.00 – 4.00	Average 2.00 – 2.99	Weak 1.00 – 1.99
Total Skor Faktor Eksternal (EFE)	High 3.0 – 4.0	I Growth and build	II Growth and build	III Hold and maintain
	Medium 2.0 – 2.9	IV Growth and build	V Hold and maintain	VI Harvest and divest
	Low 1.0 - 1.99	VII Hold and maintai	VIII Harvest and divest	IX Harvest and divest
IFE		3,260		
EFE		3,156		

Dengan demikian diperoleh angka pada kedua sumbu (X dan Y = 1,066 dan 1,698) yang bernilai positif seperti terlihat pada gambar berikut.



Gambar 4. 1 DIAGRAM SWOT

Koordinat 1,066;1,698 berada pada kuadran I, yang menunjukkan strategi *Aggressive*. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung

kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Strategi *Aggressive* atau strategi pertumbuhan ini menekankan pada pemanfaatan kekuatan internal dan peluang eksternal secara maksimal untuk mendorong pertumbuhan organisasi. Dengan berada di kuadran I, Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah memiliki kekuatan internal yang cukup kuat dan peluang eksternal yang signifikan.

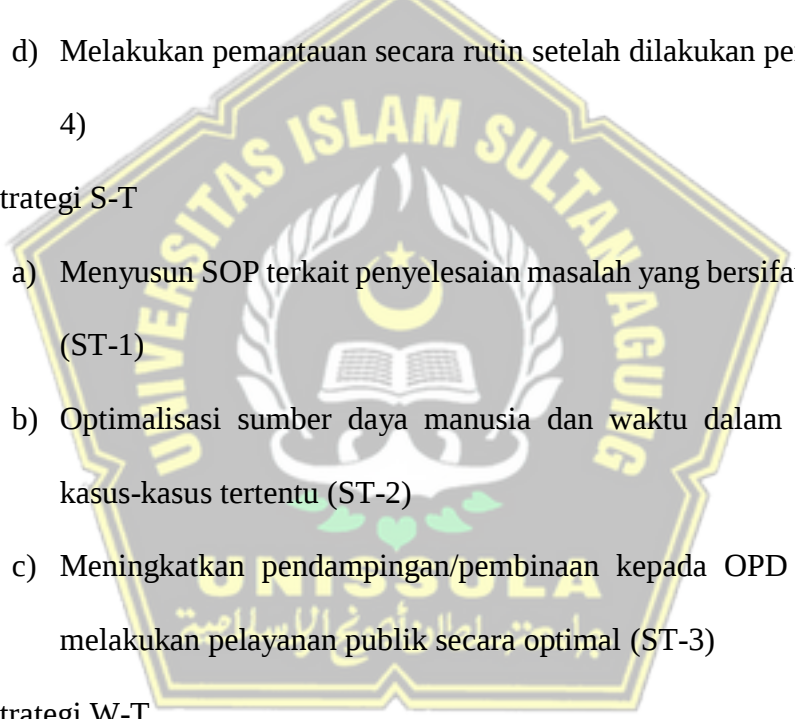
4.5. Matriks SWOT

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan sebelumnya, dapat diperoleh beberapa alternative strategi yang dapat dikembangkan dengan mengoptimalkan kekuatan (S) dan peluang (O) untuk meminimalisir kelemahan (W) dan ancaman (T) yang ada. Adapun alternative strategi yang diperoleh adalah sebagai berikut.

1. Strategi S-O

- a) melakukan sosialisasi kepada masyarakat terkait tupoksi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah secara lebih intens (SO-1)
- b) Secara rutin menyelenggarakan survey terkait kepuasan masyarakat terhadap layanan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah (SO-2)
- c) Mereplikasi komunitas/kelompok masyarakat yang bertugas melakukan pengawasan pelayanan publik (SO-3)
- d) Meningkatkan jumlah pelayanan online sehingga mempermudah masyarakat dalam membuat laporan/aduan (SO-4)

2. Strategi W-O

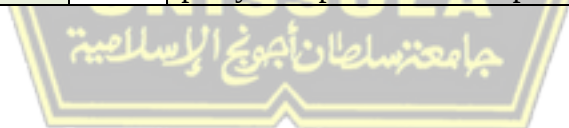
- 
- a) Meningkatkan kompetensi Asisten Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah terutama untuk melayani masyarakat golongan rentan (WO-1)
 - b) Optimalisasi sumber dana untuk penyediaan sarana dan prasarana operasional (WO-2)
 - c) Meningkatkan layanan kepada masyarakat pada lokasi yang belum terjangkau layanan (WO-3)
 - d) Melakukan pemantauan secara rutin setelah dilakukan penilaian (WO-4)
3. Strategi S-T
- a) Menyusun SOP terkait penyelesaian masalah yang bersifat lintas sektor (ST-1)
 - b) Optimalisasi sumber daya manusia dan waktu dalam penyelesaian kasus-kasus tertentu (ST-2)
 - c) Meningkatkan pendampingan/pembinaan kepada OPD yang belum melakukan pelayanan publik secara optimal (ST-3)
4. Strategi W-T
- a) Memberikan pemahaman kepada OPD bahwa pelayanan publik juga membutuhkan sarana dan prasarana penunjang (WT-1)
 - b) Meningkatkan komunikasi dengan OPD terkait pelayanan publik sehingga dapat mencegah munculnya laporan dari masyarakat (WT-2).

Tabel 4. 8 MATRIKS SWOT

Matrik SWOT		Kekuatan (S)		Kelemahan (W)
	S1	Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah memiliki standar baku penilaian kinerja pelayanan publik	W1	Keterbatasan sumber daya manusia
	S2	Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah menjalin komunikasi intens dengan OPD	W2	Keterbatasan sarana dan prasarana pengawasan karena keterbatasan anggaran
	S3	Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah berkontribusi dalam penyusunan dan pelaksanaan SOP OPD	W3	Masih ada masyarakat yang merasa Ombudsman kurang turun ke lapangan
	S4	Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah tidak mau diintervensi dalam pekerjaan (bersikap objektif dan independen)	W4	Asisten Ombudsman belum bisa mengimplementasikan peralatan secara realtime
	S5	Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah berkomitmen menjaga kerahasiaan dan kemananan pelapor apabila dibutuhkan	W5	Keterbatasan server dan media penyimpanan
	S6	Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah memiliki jenis pelaporan aduan melalui online maupun offline	W6	Pemantauan yang dilakukan belum bersifat rutin

		S7	Asisten Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah memiliki kompetensi dan kemampuan yang baik terkait standar pelayanan	W7	Asisten Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah belum memiliki kompetensi khusus dalam menerima pelapor kelompok rentan dalam kondisi tuna rungu, tuna wicara dan juga tuna netra
		S8	Asisten Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah memiliki penampilan profesional dalam bekerja		
	Peluang (O)		Strategi SO		Strategi WO
O1	Terbentuknya Kelompok Masyarakat Peduli Maladministrasi dan Konco Ombudsman	SO-1	melakukan sosialisasi kepada masyarakat terkait tupoksi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah secara lebih intens	WO-1	meningkatkan kompetensi Asisten Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah terutama untuk melayani masyarakat golongan rentan
O2	Ada inovasi Call Center 137			WO-2	
O3	Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah memiliki nilai positif dalam melakukan pengawasan terhadap dinas dibanding pengawasan yang dilakukan lembaga lain	SO-2	secara rutin menyelenggarakan survey terkait kepuasan masyarakat terhadap layanan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah	WO-3	optimalisasi sumber dana untuk penyediaan sarana dan prasarana operasional
O4	Kepuasan pengguna layanan cukup baik	SO-3	mereplikasi komunitas/kelompok	WO-3	meningkatkan layanan kepada masyarakat pada

O5	Banyak kegiatan yang membutuhkan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah sebagai narasumber	SO-4	masyarakat yang bertugas melakukan pengawasan pelayanan publik meningkatkan jumlah pelayanan online sehingga mempermudah masyarakat dalam membuat laporan/aduan	WO-4	lokasi yang belum terjangkau layanan melakukan pemantauan secara rutin setelah dilakukan penilaian
O6	Adanya kolaborasi dengan OPD terkait dalam penyelesaian masalah				
	Ancaman (T)		Strategi ST		Strategi WT
T1	Adanya laporan yang bersifat lintas sektor (bukan terkait pelayanan publik)	ST-1	menyusun SOP terkait penyelesaian masalah yang bersifat lintas sektor	WT-1	memberikan pemahaman kepada OPD bahwa pelayanan publik juga membutuhkan sarana dan prasarana penunjang
T2	Efektivitas waktu pelayanan yang cukup lama untuk kasus tertentu	ST-2	Optimalisasi sumber daya manusia dan waktu dalam penyelesaian kasus-kasus tertentu	WT-2	meningkatkan komunikasi dengan OPD terkait pelayanan publik sehingga dapat mencegah munculnya laporan dari masyarakat
T3	Kondisi pelayanan yang dilaksanakan oleh beberapa OPD belum sesuai standar	ST-3	meningkatkan pendampingan/pembinaan kepada OPD yang belum melakukan pelayanan publik secara optimal		



Penilaian efektivitas lembaga Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah dalam upaya peningkatan kinerja pelayanan publik OPD di Kota Magelang memiliki beberapa temuan poin penting yang kemudian digolongkan ke dalam kelompok/faktor kekuatan (S), kelemahan (W), peluang (O), dan ancaman (T). setelah dilakukan analisis menggunakan matriks SWOT, diperoleh beberapa strategi yang dapat diaplikasikan demi mendapatkan peningkatan pelayanan publik di Kota Magelang. Seperti telah diketahui bahwa Ombudsman saat ini memiliki mitra yaitu Kelompok Peduli Maldaministrasi dan Konco Ombudsman yang selalu membantu kinerja Ombudsman dalam melakukan pengawasan pelayanan publik. Dengan adanya kelompok/komunitas semacam ini tentu akan sangat membantu Ombudsman dalam melakukan pengawasan mengingat keterbatasan SDM dan anggaran operasional Ombudsman. Sehingga mereplikasi kelompok/komunitas mitra kerja Ombudsman merupakan strategi paling prioritas yang dapat diterapkan.

Strategi selanjutnya adalah dengan mendekatkan layanan kepada masyarakat yang hingga saat ini belum terjangkau oleh pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah. Ombudsman dapat terjun langsung ke lapangan melakukan penilaian melalui komunikasi langsung dengan masyarakat. Keterbatasan personil dan anggaran operasional yang mempengaruhi kinerja dari operasional Ombudsman dapat diminimalisir dengan adanya channel aduan online yang dapat diakses kapan saja dan dimana saja. Hal ini tentu akan mempermudah masyarakat dalam memberikan aduan/laporan kepada Ombudsman sehingga dapat segera ditangani. Keterbatasan anggaran dalam penyediaan sarana dan prasarana operasional pelayanan yang dialami Ombudsman akan mempengaruhi kinerja apabila tidak

ditangani dengan cepat dan tepat. Harus dilakukan optimalisasi sumber-sumber pendanaan yang tersedia sehingga sarana dan prasarana operasional dapat dilengkapi. Jenis laporan/aduan yang masuk kepada Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah tidak selalu terkait dengan penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan oleh OPD di Kota Magelang. Terkadang masuk juga laporan yang sifatnya lintas sektor atau tidak berkaitan dengan pelayanan publik secara langsung. Sehingga Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah akan kesulitan apabila tidak ada koordinasi dengan OPD terkait. Perlu dibuat standar operasional prosedur (SOP) terkait layanan aduan yang bersifat lintas sektor seperti ini. SOP ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi sumber daya yang dimiliki Ombudsman dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Penilaian yang dilakukan oleh Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah kepada OPD Kota Magelang terkait kinerja pelayanan publik sudah banyak dirasakan manfaatnya baik oleh OPD itu sendiri ataupun oleh masyarakat sebagai pemanfaat layanan publik. Kompetensi yang dimiliki oleh Asisten Ombudsman dirasa sudah sangat baik dalam pemahaman standar pelayanan. Namun masih ada sisi yang harus ditingkatkan, yaitu kompetensi Asisten Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah dalam menerima laporan/aduan dari masyarakat golongan rentan yang memiliki keterbatasan fisik seperti tuna wicara maupun tuna rungu. Sehingga harus diadakan peningkatan kompetensi Asisten Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah terkait hal tersebut.

Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah melakukan penilaian secara menyeluruh terhadap OPD penyelenggara layanan publik. Penilaian ini harus diikuti dengan pemantauan sehingga hasil baik yang telah dicapai dapat dipertahankan dan ditingkatkan jika memungkinkan. Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah harus selalu mendampingi OPD dalam pelaksanaan pelayanan publik kepada masyarakat. Pelayanan yang diberikan bukan hanya bersifat verbal ataupun aksi penyelesaian, namun juga penyediaan sarana dan prasarana penunjang seperti kelengkapan infrastruktur pada kantor pelayanan di masing-masing OPD. Sehingga diharapkan akan membuat masyarakat merasa nyaman pada saat datang untuk mendapatkan pelayanan di kantor OPD. Hal ini sebagai upaya untuk mengoptimalkan pelayanan kepada masyarakat sehingga laporan/aduan terkait ketidakpuasan masyarakat terhadap kinerja OPD dapat diminimalisir.

4.6. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Setelah matriks SWOT disusun, maka tahap selanjutnya yang dapat dilakukan adalah menggunakan pendekatan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* yang merupakan tahap akhir dari analisis formulasi strategi berupa pemilihan alternatif terbaik. Dari matrik QSPM dapat dilihat nilai TAS (*Total Attractiveness Score*) tertinggi, yang merupakan alternatif strategi yang paling cocok untuk dilaksanakan dalam mengembangkan strategi peningkatan kinerja.

Proses penggunaan QSPM dimulai dengan mengidentifikasi faktor kritis keberhasilan yang relevan untuk organisasi. Faktor-faktor ini dapat mencakup

aspek internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Selanjutnya, bobot diberikan pada setiap faktor keberhasilan, mencerminkan tingkat kepentingan relatifnya terhadap kesuksesan strategi. Alternatif strategi yang telah diidentifikasi sebelumnya dievaluasi berdasarkan faktor-faktor kritis keberhasilan yang telah ditimbang. Setiap alternatif diberikan skor kelayakan berdasarkan sejauh mana strategi tersebut dapat menanggapi atau memanfaatkan setiap faktor keberhasilan. Skor ini tercermin dalam matriks QSPM.

Tabel 4. 9 MATRIKS QSPM

No	Kode	Strategi	TAS	Prioritas
1	SO-1	melakukan sosialisasi kepada masyarakat terkait tupoksi Ombudsman secara lebih intens	5,42	12
2	SO-2	secara rutin menyelenggarakan survey terkait kepuasan masyarakat terhadap layanan Ombudsman	5,55	7
3	SO-3	mereplikasi komunitas/kelompok masyarakat yang bertugas melakukan pengawasan pelayanan publik	5,93	1
4	SO-4	meningkatkan jumlah pelayanan online sehingga mempermudah masyarakat dalam membuat laporan/aduan	5,76	3
5	WO-1	meningkatkan kompetensi Asisten Ombudsman terutama untuk melayani masyarakat golongan rentan	5,61	5
6	WO-2	optimalisasi sumber dana untuk penyediaan sarana dan prasarana operasional	5,77	2
7	WO-3	meningkatkan layanan kepada masyarakat pada lokasi yang belum terjangkau layanan	5,70	4
8	WO-4	melakukan pemantauan secara rutin setelah dilakukan penilaian	5,53	8
9	ST-1	menyusun SOP terkait penyelesaian masalah yang bersifat lintas sektor	5,61	6
10	ST-2	Optimalisasi sumber daya manusia dan waktu dalam penyelesaian kasus-kasus tertentu	5,49	9
11	ST-3	meningkatkan pendampingan/pembinaan kepada OPD yang belum melakukan pelayanan publik secara optimal	5,47	10
12	WT-1	memberikan pemahaman kepada OPD bahwa pelayanan publik juga membutuhkan sarana dan prasarana penunjang	5,46	11

No	Kode	Strategi	TAS	Prioritas
13	WT-2	meningkatkan komunikasi dengan OPD terkait pelayanan publik sehingga dapat mencegah munculnya laporan dari masyarakat	5,28	13

Total Attractiveness Score (TAS) kemudian dihitung untuk setiap alternatif, mewakili seberapa atraktifnya suatu alternatif strategi secara keseluruhan. Alternatif dengan TAS tertinggi dianggap sebagai yang paling cocok untuk dilaksanakan dalam rangka peningkatan kinerja. Penggunaan QSPM dapat digunakan untuk membuat keputusan strategis yang terinformasi dan terarah. Analisis ini memberikan landasan kuantitatif untuk memilih strategi terbaik berdasarkan pemahaman yang lebih dalam

Pada matriks di atas dapat diketahui bahwa strategi dari matriks SWOT dapat disusun skala prioritasnya sehingga pelaksanaan kegiatan/strategi dapat lebih terstruktur. Adapun urutan prioritas strategi yang diperoleh melalui pendekatan QSPM adalah:

1. Mereplikasi komunitas/keompok masyarakat yang bertugas melakukan pengawasan pelayanan publik
2. Optimalisasi sumber dana untuk penyediaan sarana dan prasarana operasional
3. Meningkatkan jumlah pelayanan online sehingga mempermudah masyarakat dalam membuat laporan/aduan
4. Meningkatkan layanan kepada masyarakat pada lokasi yang belum terjangkau layanan
5. Meningkatkan kompetensi Asisten Ombudsman terutama untuk melayani masyarakat golongan rentan

6. Menyusun SOP terkait penyelesaian masalah yang bersifat lintas sector
7. Secara rutin menyelenggarakan survey terkait kepuasan masyarakat terhadap layanan Ombudsman
8. Melakukan pemantauan secara rutin setelah dilakukan penilaian
9. Optimalisasi sumber daya manusia dan waktu dalam penyelesaian kasus-kasus tertentu
10. Meningkatkan pendampingan/pembinaan kepada OPD yang belum melakukan pelayanan publik secara optimal
11. Memberikan pemahaman kepada OPD bahwa pelayanan publik juga membutuhkan sarana dan prasarana penunjang
12. Melakukan sosialisasi kepada masyarakat terkait tupoksi Ombudsman secara lebih intens
13. Meningkatkan komunikasi dengan OPD terkait pelayanan publik sehingga dapat mencegah munculnya laporan dari Masyarakat

4.7. Analisis Kesenjangan

Tabel 4.10 menyajikan perbandingan antara kondisi praktik ideal yang diharapkan dalam pelaksanaan fungsi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah dengan kondisi nyata yang terjadi di lapangan, khususnya dalam konteks pengawasan pelayanan publik di Kota Magelang.

Tabel 4.10 Analisis Kesenjangan Praktik Ideal dan Praktik Riil Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah

Bidang Kajian	Kondisi Praktik Ideal	Kondisi Praktik Saat Ini (Riil)	Kesenjangan (Gap)
Aksesibilitas dan Sosialisasi	Masyarakat luas mengetahui keberadaan dan fungsi Ombudsman melalui sosialisasi menyeluruh	Sosialisasi masih terbatas pada tingkat pemerintah daerah; sebagian besar masyarakat belum mengetahui peran Ombudsman	Kurangnya sosialisasi yang merata menyebabkan rendahnya kesadaran dan partisipasi masyarakat dalam menggunakan hak pengawasan pelayanan publik
Penanganan Laporan Masyarakat	Proses penanganan cepat, transparan, akuntabel, dan informatif	Penanganan cukup cepat, namun masih ada ketidaktahuan perangkat daerah tentang konsep maladministrasi	Kurangnya pemahaman perangkat daerah menyebabkan hambatan dalam menyelesaikan laporan dengan benar sesuai prosedur dan prinsip pelayanan publik
Rekomendasi dan Tindak Lanjut	Rekomendasi ditindaklanjuti tepat waktu dengan mekanisme evaluasi yang jelas	Beberapa rekomendasi dijalankan, tetapi membutuhkan waktu lama karena perangkat daerah ragu memahami aturan yang berlaku	Ketidakpastian dan kurangnya pemahaman regulasi membuat tindak lanjut rekomendasi tidak optimal dan cenderung tertunda
Koordinasi dengan Instansi Terkait	Koordinasi intensif melalui forum komunikasi rutin	Koordinasi bersifat insidental, hanya terjadi saat kegiatan tertentu yang biasanya dilakukan setahun sekali	Kurangnya komunikasi terjadwal mengakibatkan rendahnya sinergi antarinstansi dalam menyelesaikan masalah pelayanan publik
Dampak terhadap Kinerja	Terjadi peningkatan signifikan dan	Perbaikan hanya terlihat di sektor tertentu; keluhan	Pengaruh positif dari pengawasan Ombudsman belum

Bidang Kajian	Kondisi Praktik Ideal	Kondisi Praktik Saat Ini (Riil)	Kesenjangan (Gap)
Pelayanan Publik	merata di berbagai sektor pelayanan publik	masyarakat masih cukup banyak di beberapa bidang layanan	dirasakan secara merata; efektivitas pengawasan masih belum menjangkau seluruh lini pelayanan publik daerah

Berdasarkan hasil analisis kesenjangan antara praktik ideal dan kondisi riil, ditemukan bahwa pelaksanaan fungsi Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah di Kota Magelang masih menghadapi beberapa tantangan yang signifikan. Dalam aspek aksesibilitas dan sosialisasi, terdapat kesenjangan yang cukup besar, di mana idealnya masyarakat secara luas memahami peran Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah, namun kenyataannya sosialisasi masih terbatas pada lingkup pemerintah daerah. Hal ini menyebabkan rendahnya pemahaman masyarakat terhadap fungsi pengawasan Ombudsman.

Pada aspek penanganan laporan masyarakat, meskipun proses berjalan cukup cepat, pemahaman perangkat daerah terhadap konsep maladministrasi masih kurang, sehingga menghambat efektivitas penyelesaian aduan. Hal ini juga berdampak pada rekomendasi dan tindak lanjut, di mana proses implementasi masih terkendala oleh lemahnya pemahaman perangkat daerah terhadap peraturan perundang-undangan, yang mengakibatkan penundaan dalam pelaksanaan rekomendasi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah.

Dari sisi koordinasi, hubungan antara Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah dan instansi pemerintah belum berlangsung secara intensif dan berkelanjutan. Koordinasi cenderung bersifat insidental, seperti saat

kegiatan tertentu yang hanya dilaksanakan satu kali dalam setahun, sehingga belum optimal dalam mendukung penyelesaian masalah pelayanan publik. Akhirnya, dampak terhadap peningkatan kinerja pelayanan publik belum dirasakan secara merata oleh masyarakat. Perbaikan kualitas pelayanan baru terjadi di sektor-sektor tertentu, sementara keluhan masyarakat masih banyak ditemukan. Secara keseluruhan, analisis ini menunjukkan perlunya perbaikan menyeluruh dalam sosialisasi, koordinasi lintas instansi, serta peningkatan kapasitas SDM pemerintah daerah agar peran Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah dapat memberikan dampak lebih signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di Kota Magelang.

Hasil analisis menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan nyata antara harapan dan kenyataan dalam beberapa bidang utama, seperti aksesibilitas informasi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah, penanganan laporan, tindak lanjut rekomendasi, koordinasi antarinstansi, dan dampaknya terhadap kinerja pelayanan publik. Kesenjangan tersebut menandakan perlunya perbaikan menyeluruh pada aspek sosialisasi, pemahaman regulasi, serta intensifikasi koordinasi lintas sektor.

Tabel 4.9 menyusun prioritas kebutuhan strategis yang harus dipenuhi untuk meningkatkan efektivitas fungsi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah dalam mengawasi pelayanan publik, berdasarkan bidang kajian utama.

Tabel 4.11

Ranking Requirements / Penilaian Prioritas Kebutuhan

Bidang Kajian	Prioritas Kebutuhan	Nilai Tambah Bagi Proses Bisnis Pelayanan Publik
Aksesibilitas dan Sosialisasi	Sosialisasi menyeluruh hingga tingkat masyarakat akar rumput	Meningkatkan kesadaran dan partisipasi publik dalam pengawasan pelayanan
Penanganan Laporan Masyarakat	Pemahaman perangkat daerah tentang maladministrasi	Mempercepat dan memperjelas proses penanganan laporan masyarakat
Rekomendasi dan Tindak Lanjut	Kepatuhan perangkat daerah terhadap rekomendasi Ombudsman	Memastikan perbaikan nyata pada layanan publik dan pencegahan maladministrasi ulang
Koordinasi dengan Instansi Terkait	Komunikasi rutin lintas instansi	Memperkuat sinergi dan respons cepat atas temuan maladministrasi
Dampak terhadap Kinerja Pelayanan	Peningkatan pelayanan secara menyeluruh, tidak sektoral	Memberikan pengalaman pelayanan publik yang lebih baik dan merata bagi masyarakat

Lima kebutuhan utama yang dianggap paling penting meliputi peningkatan sosialisasi kepada masyarakat, peningkatan pemahaman perangkat daerah tentang maladministrasi, kecepatan dan kejelasan tindak lanjut rekomendasi, koordinasi rutin antarinstansi, dan peningkatan dampak nyata terhadap kualitas pelayanan publik. Prioritas ini menjadi dasar dalam merumuskan strategi perbaikan kinerja pengawasan Ombudsman.

Tabel 4.11 menggambarkan tingkat kesesuaian antara sistem dan praktik Ombudsman yang ada saat ini dengan kebutuhan ideal yang telah dirumuskan sebelumnya.

Tabel 4.12 Degree of Fit / Derajat Kesesuaian

Bidang Kajian	Kesesuaian (High / Medium / Low)	Keterangan
Aksesibilitas dan Sosialisasi	Low	Sosialisasi belum menjangkau masyarakat luas; hanya berfokus di tingkat pemda
Penanganan Laporan Masyarakat	Medium	Penanganan cepat, tapi pemahaman perangkat daerah masih kurang
Rekomendasi dan Tindak Lanjut	Medium	Tindak lanjut ada, namun pelaksanaannya tertunda karena ketidakpahaman aturan
Koordinasi dengan Instansi Terkait	Low	Koordinasi masih sporadis dan belum terjadwal secara reguler
Dampak terhadap Kinerja Pelayanan	Medium-Low	Dampak positif dirasakan terbatas pada sektor tertentu saja

Sebagian besar bidang masih menunjukkan derajat kesesuaian sedang hingga rendah, terutama pada aspek aksesibilitas informasi publik dan koordinasi. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengawasan saat ini belum sepenuhnya mampu memenuhi kebutuhan prioritas secara optimal, sehingga perlu ada intervensi kebijakan yang lebih terstruktur dan berkelanjutan

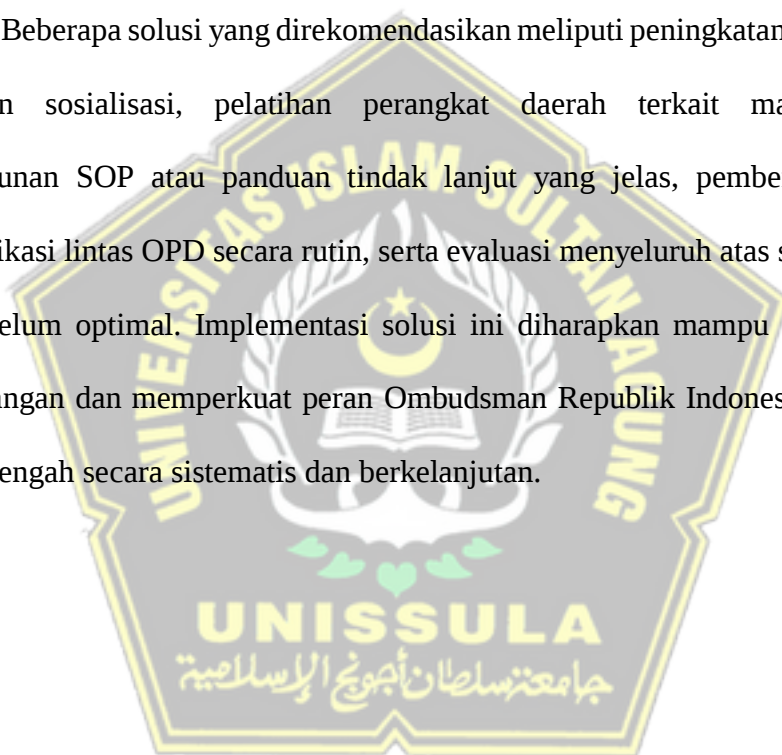
Tabel 4.12 berisi usulan solusi strategis yang dapat dilakukan untuk mengatasi kesenjangan antara praktik ideal dan praktik riil dalam pelaksanaan fungsi pengawasan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah terhadap pelayanan publik.

Tabel 4.13 Gap Resolution / Penyelesaian Kesenjangan

Bidang Kajian	Solusi yang Direkomendasikan
Aksesibilitas dan Sosialisasi	Melakukan sosialisasi secara berkelanjutan melalui media sosial, radio lokal, tokoh masyarakat, dan komunitas RT/RW
Penanganan Laporan Masyarakat	Menyelenggarakan pelatihan rutin untuk perangkat daerah tentang konsep maladministrasi dan SOP pengaduan

Bidang Kajian	Solusi yang Direkomendasikan
Rekomendasi dan Tindak Lanjut	Membuat panduan visual (infografis/SOP ringkas) tentang tindak lanjut rekomendasi yang sesuai hukum
Koordinasi dengan Instansi Terkait	Membentuk forum komunikasi rutin antara Ombudsman dan OPD minimal tiap triwulan, dengan agenda tematik evaluatif
Dampak terhadap Kinerja Pelayanan	Melakukan evaluasi menyeluruh atas sektor-sektor belum optimal dan memperluas cakupan survei kepuasan publik

Beberapa solusi yang direkomendasikan meliputi peningkatan frekuensi dan cakupan sosialisasi, pelatihan perangkat daerah terkait maladministrasi, penyusunan SOP atau panduan tindak lanjut yang jelas, pembentukan forum komunikasi lintas OPD secara rutin, serta evaluasi menyeluruh atas sektor layanan yang belum optimal. Implementasi solusi ini diharapkan mampu menjembatani kesenjangan dan memperkuat peran Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah secara sistematis dan berkelanjutan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan terhadap penilaian efektivitas lembaga Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah dalam upaya peningkatan kinerja pelayanan publik OPD di Kota Magelang dapat diperoleh beberapa poin penting sebagai berikut:

- 1) Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah telah melakukan penilaian kinerja pelayanan publik pada OPD di Kota Magelang dengan standar penilaian yang tinggi dan bersifat independen/objektif
- 2) Asisten Ombudsman RI perwakilan Jawa Tengah memiliki kompetensi yang baik terkait pemahaman pelayanan publik serta mampu mendorong peningkatan kinerja OPD dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat
- 3) Masyarakat Kota Magelang menilai bahwa dengan adanya Ombudsman, pelayanan publik yang mereka peroleh meningkat, baik secara kualitas maupun kuantitas sehingga dapat dikatakan bahwa masyarakat memberikan nilai baik terhadap kinerja Ombudsman.
- 4) Pengawasan yang dilaksanakan oleh Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah dinilai lebih unggul jika dibandingkan dengan pengawasan yang dilakukan oleh lembaga pengawasan lain. Hal ini mengingat Ombudsman berkomitmen pada kinerja independen yang tidak mau diintervensi oleh

pihak manapun serta teguh dalam menjaga kerahasiaan pelapor sehingga memastikan keamanan dari pihak pelapor.

5.2. Rekomendasi

Strategi yang dirumuskan meliputi strategi SO, WO, ST, dan WT yang bertujuan mengoptimalkan kekuatan dan peluang yang dimiliki untuk dapat mengatasi kelemahan dan ancaman yang mungkin muncul. Strategi yang dapat dilaksanakan oleh Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah dalam melakukan pengawasan terhadap OPD di Kota Magelang adalah sebagai berikut:

1. Mereplikasi komunitas/kelompok masyarakat yang bertugas melakukan pengawasan pelayanan publik
2. Optimalisasi sumber dana untuk penyediaan sarana dan prasarana operasional
3. Meningkatkan jumlah pelayanan online sehingga mempermudah masyarakat dalam membuat laporan/aduan
4. Meningkatkan layanan kepada masyarakat pada lokasi yang belum terjangkau layanan
5. Meningkatkan kompetensi Asisten Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah terutama untuk melayani masyarakat golongan rentan
6. Menyusun SOP terkait penyelesaian masalah yang bersifat lintas sector
7. Secara rutin menyelenggarakan survey terkait kepuasan masyarakat terhadap layanan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah
8. Melakukan pemantauan secara rutin setelah dilakukan penilaian

9. Optimalisasi sumber daya manusia dan waktu dalam penyelesaian kasus-kasus tertentu
10. Meningkatkan pendampingan/pembinaan kepada OPD yang belum melakukan pelayanan publik secara optimal
11. Memberikan pemahaman kepada OPD bahwa pelayanan publik juga membutuhkan sarana dan prasarana penunjang
12. Melakukan sosialisasi kepada masyarakat terkait tupoksi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah secara lebih intens
13. Meningkatkan komunikasi dengan OPD terkait pelayanan publik sehingga dapat mencegah munculnya laporan dari Masyarakat

Berdasarkan hasil analisis dengan pendekatan QSPM, dan analisis kesenjangan maka strategi yang harus dilakukan oleh Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah dalam meningkatkan efektivitas pengawasan pelayanan publik di Kota Magelang dapat disimpulkan ke dalam beberapa fokus utama berikut:

1. Penguatan partisipasi masyarakat

Strategi utama yang perlu segera dilaksanakan adalah mereplikasi komunitas atau kelompok masyarakat yang berperan aktif dalam mengawasi pelayanan publik. Langkah ini akan memperluas jangkauan pengawasan berbasis komunitas dan memperkuat fungsi kontrol sosial.

2. Perluasan dan pemerataan layanan

Penting untuk meningkatkan jangkauan layanan pada wilayah yang belum terlayani serta memperbanyak kanal pelayanan online agar masyarakat lebih

mudah menyampaikan laporan atau aduan tanpa hambatan geografis maupun waktu.

3. Penguatan kapasitas internal

Diperlukan optimalisasi sumber daya manusia dan anggaran, baik dalam hal penyediaan sarana prasarana, penyusunan SOP lintas sektor, maupun peningkatan kompetensi Asisten Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah, khususnya untuk melayani kelompok rentan.

4. Pendekatan evaluatif dan preventif

Strategi harus mencakup pemantauan berkala, pendampingan kepada OPD yang belum optimal, serta peningkatan komunikasi dan pemahaman antarinstansi, sehingga tidak hanya menyelesaikan laporan, tetapi juga mencegah maladministrasi secara sistemik.

5. Peningkatan edukasi dan akuntabilitas

Ombudsman perlu memperkuat sosialisasi tugas dan fungsi kepada masyarakat dan OPD, serta menyelenggarakan survei kepuasan masyarakat secara rutin untuk mengukur dampak kerja dan meningkatkan transparansi.

Strategi-strategi ini menekankan pentingnya kolaborasi, perluasan akses, penguatan kapasitas, dan pendekatan sistematis agar pengawasan publik oleh Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah menjadi lebih efektif, responsif, dan berkelanjutan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini meliputi keterbatasan pada sumber daya dan jangka waktu penelitian. Focus penelitian hanya pada efektifitas pengawasan Lembaga Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah terhadap kinerja pelayanan publik yang dilaksanakan oleh OPD di Kota Magelang. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan pada penilaian kinerja Lembaga Ombudsman di seluruh wilayah Indonesia karena dapat dipastikan akan berbeda hasilnya mengingat luas wilayah yang dikaji, jumlah SDM yang dimiliki, serta waktu penelitian yang relative sebentar. Selain itu, keterbatasan jumlah responden juga sangat mempengaruhi validitas dan reliabilitas temuan di lapangan.

5.4. Agenda Penelitian yang akan datang

Terkait penelitian yang dapat dilakukan pada masa yang akan datang, Penulis merekomendasikan untuk melakukan penelitian lebih dalam terutama terkait manfaat yang diterima oleh masyarakat dengan adanya Lembaga Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah ini kaitannya dengan pengawasan kinerja pelayanan publik di Kota Magelang. Penambahan jumlah responden dan variable penelitian akan mampu mempertajam hasil pada penelitian selanjutnya.

Selain itu dapat juga dilakukan penelitian terkait kinerja kanal-kanal pelayanan publik yang bersifat online lengkap dengan kendala dan rencana pengembangan yang akan dilakukan. Tidak menutup kemungkinan apabila OPD akan membuat inovasi baru dalam penyelenggaraan kanal aduan pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhassan, I., Adu-Gyamfi, M., & Asafo, S. M. (2020). *Formulation and Selection of Strategies Using Quantitative Strategic Planning Matrix: An Empirical Study*. 22, 35–42. <https://doi.org/10.9790/487X-2207033542>
- Ardiyanti, A., & Triputro, R. W. (2022). Analisa Kualitas Pelayanan Publik: Studi Terhadap Pelayanan Surat Ijin Mengemudi Di Polres Bantul Tahun 2021. *Jurnal Pemerintahan Dan Kebijakan (JPK)*, 3(2), LAYOUTING. <https://doi.org/10.18196/jpk.v3i2.14466>
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Assyakurrohim, D., Ikham, D., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2022). Metode Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 3(01), 1–9. <https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1951>
- Augusti, F. (2005). *Metode Penelitian Manajemen* (Ed: 2). BP Universitas Diponogoro.
- Bisri, M. H., & Asmoro, B. T. (2019). Etika Pelayanan Publik di Indonesia. *Journal of Governance Innovation*, 1(1), 59–76. <https://doi.org/10.36636/jogiv.v1i1.298>
- Darim, A. (2020). Manajemen Perilaku Organisasi Dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia Yang Kompeten. In *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam e-ISSN: On Process* (Vol. 1).
- Dwiyanto, A. (2008). *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik*. Gadjah Mada University Press.
- Earl, M. J. (1989). *Management strategies for information technology*. Prentice-Hall, Inc., .
- Febrianti, A., Fauzi, L. M., & Kushartono, T. (2024). Pengawasan Ombudsman Republik Indonesia pada Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) Jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA) di Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 24(3), 2265. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v24i3.5617>
- Ferlan Farhanuddin, A., Ayulia Putri Setia, A., Jauza, D., & Sunan Gunung Djati Bandung, U. (2022). PENERAPAN ETIKA PELAYANAN PUBLIK

- DALAM MEWUJUDKAN GOOD GOVERNANCE. In *Jurnal Ilmu Sosial* (Vol. 19, Issue 1). <http://jurnaldialektika.com>
- Hadi, S., Heru Kurnianto Tjahjono, & Majang Palupi. (2020). *Systematic Review: Meta Sintesis Untuk Riset Perilaku Organisasional*. Viva Victory Abadi .
- J.Moleong, L. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif* (Edisi Revi). PT Remaja Rosdakarya.
- Karsono, B. (2023). Good Corporate Governance: Transparency, Accountability, Responsibility, Independency dan Fairness (Literature Review). *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(5), 811–821. <https://doi.org/10.31933/dijms.v4i5>
- Mahendra, R., Agustang, A., & Muhammad Idkhan, A. (2021). Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan (JISIP)*, 5(4), 2598–9944. <https://doi.org/10.36312/jisip.v5i4.2578/http>
- Marsuki, I. S., Hamid, M., & Fitri Suyuthi, N. (2024). Analysis of the Strategy of Performance Improvement of the Ombudsman of the Republik of Indonesia, Papua Province in Resolving Publik Complaint Reports. *J.SST Journals of Social, Science, and Engineering SOCIAL, SCIENCE, AND ENGINEERING*, 3(2), 206–219. <http://journal.unifa.ac.id/index.php/jsse>
- Muhammad Basri, & Rosfiah Aarsal. (2022). PENGARUH EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI KERJA PEGAWAI TERHADAP KINERJA ORGANISASI DINAS SOSIAL KOTA KENDARI. *Journal Publikuh*, 5(4), 1127–1138. <https://doi.org/10.35817/publikuh.v5i4.52>
- Nggandung, J. W. (2024). POLA PENCEGAHAN MAL ADMINISTRASI PELAYANAN PUBLIK OLEH OMBUDSMAN NUSA TENGGARA TIMUR. *Kybernology Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Administrasi Publik*, 2. <https://journal.wiyatapublisher.or.id/index.php/kybernology>
- Pambudi, A. S. (2023). PERMASALAHAN PELAYANAN PUBLIK DAN PERAN OMBUDSMAN PERWAKILAN DALAM PENDAMPINGAN APARATUR SIPIL NEGARA. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, 13(2), 128–141. <https://doi.org/10.33701/jiwbp.v13i2.3178>
- Pratama, R. A., & Ginting, S. (2023). EFEKTIVITAS KINERJA OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA PERWAKILAN SUMATERA UTARA DALAM PENANGANAN MALADMINISTRASI PADA PELAYANAN PUBLIK. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 11(1), 32–43.
- Robbins, S. P., & Timothy, A. J. (2018). *Perilaku Organisasi, Edisi Kedua belas, Salemba Empat, Jakarta*. (Edisi Kedua Belas). Salemba Empat .
- Romy, E., & Muhammad Ardiansyah. (2022). *Teori dan Perilaku Organisasi*. UMSU Pers.
- Sahuri, C. (2009). *Membangun Kepercayaan Publik melalui Pelayanan Publik yang Berkualitas*.
- Silalahi, U., & Sailiwa, W. S. (2015). *Desentralisasi dan demokrasi pelayanan publik : menuju pelayanan pemerintah daerah lebih transparan, partisipatif, responsif, dan akuntabel: Vol. IPDN Press*.
- Sudiro, A. (2021). *Perilaku Organisasi* (Vol. 2). Bumi Aksara.

- Sugiarto, L., Hidayat, A., & Ananta, B. A. (2024). Analisis Efektivitas Kinerja Ombudsman RI Perwakilan Jateng dalam Penanganan Dugaan Maladministrasi PPDB 2023. *JATISWARA*, 39(01), 95–110. <https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1951>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suhairi, S., Rahmah, M., Uljannah, A., & ... (2023). Peranan Komunikasi Antarpribadi Dalam Manajemen Organisasi. *Innovative: Journal Of ...*. <http://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/2651>
- Susanty, Y. (2020). PENERAPAN ETIKA DALAM PENYELENGGARAAN PELAYANAN PUBLIK. *Urnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 14(1).
- Swastika, D., Nur, S., Susanto, H., & Juliani, H. (2022). Peran Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Jawa Tengah dalam Penyelesaian Pengaduan Pelayanan Publik Bidang Pendidikan. In *Online Administrative Law & Governance Journal* (Vol. 5).
- Tantri, Basri, M., & Qomariyah, E. (2024). PELAKSANAAN TUGAS DAN FUNGSI OMBUDSMAN DALAM PENGAWASAN PELAYANAN PUBLIK DI KANTOR OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA PERWAKILAN SULAWESI TENGGARA. *Republika Jurnal Administrasi Negara*, 10(3), 88–109. <https://ojs.uho.ac.id/index.php/rezpublika>
- Watungadha, F. E. (2023). *Strategi Manajemen Konflik Organisasi Sektor Publik*. (1st ed., Vol. 1). Media Nusa Creative (MNC Publishing).

