

# Analysis of the Functional Policy Strategy of the Republican Ombudsman: Analisis Strategi Kebijakan Fungsional Ombudsman

Dandi Amar Rizky B  
Hendra Sukmana

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo  
Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

The establishment of the Ombudsman of the Republic of Indonesia aims to help create and develop conducive conditions in carrying out the eradication of maladministration. In the process of providing public services, the supervision of public service problems in East Java by the Indonesian Ombudsman Representative of East Java is still said to be ineffective. The purpose of this study is to identify, describe and analyze the Strategy and Functional Policy of the Ombudsman of the Republic of Indonesia for the Representative of East Java. Qualitative descriptive research method through interviews, observation and documentation. Technical analysis of data using Miles and Hubberman through data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results of this study indicate that the Strategy and Functional Policy also focuses on a strategic step that is very important to do, a problem that is quite severe with the culture of the community carrying out extortion actions that were carried out intentionally with the reason of "pity" and "don't want to be complicated". This was done intentionally.

## Pendahuluan

Indonesia adalah negara demokrasi yang mana setiap warga negaranya berhak untuk mendapatkan persamaan dalam pelayanan yang adil, baik dalam hukum maupun pemerintahan yang baik, bersih dan makmur guna mewujudkan kesejahteraan bagi seluruh warga negara, namun dalam realitanya, dalam praktek penyelenggaraan pelayanan publik masih sangat banyak ditemukan penyimpangan yang dimana masih banyak masyarakat yang tidak mendapatkan apa yang seharusnya menjadi haknya yaitu perlakuan yang sama rata dan adil [1]. Misalnya adanya pungutan liar, maladministrasi, nepotisme dalam pengurusan administrasi tertentu, penyalahgunaan wewenang oleh aparatur negara.

Pada pasal 4 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 dijelaskan mengenai asas-asas dari pelayanan publik yang apabila dianalisis lebih mendalam sangat berkaitan dengan prinsip transparansi dan partisipasi. Selain itu, kedua prinsip tersebut sangat penting dalam mewujudkan *Good Governance* dan mendukung kebijakan maupun program yang dibuat oleh pemerintah [2]. Menurut Asmara, (2005: 15-16) Pelayanan kepada masyarakat (Pelayanan Publik) dan penegak hukum yang adil merupakan dua aspek yang tidak terpisahkan dari upaya menciptakan pemerintahan demokratis yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan pemerintahan yang baik atau *Good Governance*[3].Tersebarnya perwakilan Ombudsman RI didasarkan pada studi kelayakan yang dilaksanakan oleh Ombudsman RI dengan memperhatikan kebutuhan masyarakat dan berdasarkan pada panyung hukum, ketersediaan sumber daya, eektivitas, kompleksitas dan beban kerja. Dengan demikian tidak sertamerta pendirian perwakilan Ombudsman RI dilaksanakan di seluruh Provinsi, melainkan berdasarkan pada kebutuhan masyarakat di daerah

Ombudsman Republik Indonesia (Ombudsman RI) adalah lembaga negara yang mempunyai kewenangan mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik, baik yang diselenggarakan oleh penyelenggara pelayanan publik dan pemerintahan termasuk yang diselenggarakan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dan Badan Hukum Milik Negara

serta swasta. Berdiri pada tanggal 20 Maret 2000 dengan awalan nama Komisi Ombudsman Nasional, berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 44 Tahun 2000 [4]. Kemudian lembaga ini dibentuk kembali berdasarkan Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia, yang disetujui pembuat Undang-Undang dalam Rapat Paripurna DPR RI pada tanggal 9 September 2008, dengan nama “Ombudsman Republik Indonesia”[5].

Pembentukan Ombudsman Republik Indonesia bertujuan untuk membantu menciptakan dan mengembangkan kondisi yang kondusif dalam melaksanakan pemberantasan maladministrasi. Tugas Ombudsman adalah memeriksa laporan atas dugaan maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Upaya pemaksimalan pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik di Jawa Timur, Ombudsman RI Perwakilan Jawa Timur memiliki rancangan strategis dalam penguatan kewenangan antara lain penguatan Internal peran Ombudsman RI Perwakilan Jawa Timur dalam mempercepat peningkatan kualitas pelayanan publik sebagai pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah melalui pencegahan dan penyelesaian laporan/pengaduan masyarakat [6].

Jadi, evaluasi setiap pelaporan dari tahun ke tahun merupakan substansi dari Ombudsman RI yang harus segera diatasi yang mana pelaporan tersebut menyeluruh dari masyarakat di Indonesia. Pada provinsi Jawa Timur sendiri khususnya juga merupakan point dasar yang banyak juga menerima laporan permasalahan pada penyelenggaraan pelayanan publik, dari banyaknya laporan yang masuk belum tentu menunjukkan kualitas pelayanan publik yang menurun, melainkan bisa saja ini membuktikan bahwa tingkat partisipasi masyarakat khususnya Jawa Timur sangat baik terhadap pelayanan publik yang semakin besar, sehingga masyarakat Jawa Timur melapor ketika merasa penyajian pelayanan publik yang kurang memuaskan.

Hal ini membuktikan peran masyarakat memang sangat dibutuhkan dan peranan Ombudsman RI sangat membantu dan sangat memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Permasalahan ini sangat menarik bagi peneliti untuk lebih mendalami proses strategi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang mana pelaporan masuk pada Ombudsman RI Perwakilan Jawa Timur dari tahun ke tahun menerima laporan dengan jumlah yang tidak sedikit. Terbukti pada data yang dapat disajikan pada tabel 1:

Tahun	Pengaduan Masuk
2018	405
2019	431
2020	408

**Table 1.** Jumlah Pengaduan Masuk di Ombudsman RI (JATIM) Tahun 2018 - 2020 [7]

Ombudsman RI Perwakilan Jawa Timur dalam Tahun 2018 - 2020 telah menerima sangat banyak laporan dugaan maladministrasi, berdasarkan tabel 1.2 data dari Ombudsman RI Perwakilan Jawa Timur laporan yang diterima dari tiga tahun terakhir mengalami dinamis naik turun, dan dalam jumlah laporan tersebut tidak berkurang sebegitu banyak. Hal ini menunjukkan masih banyaknya proses penyelenggaraan pelayanan publik di Jawa Timur dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat di beberapa tempat masih kurang sesuai harapan masyarakat. Ombudsman RI memberikan wadah kepada masyarakat untuk membuat aduan terkait proses penyelenggaraan pelayanan publik yang mana lembaga negara ini mempunyai kewenangan dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik. Sehingga masyarakat ketika mengalami permasalahan di dalam penyelenggaraan pelayanan publik dapat mengadukan kepada Ombudsman RI.

Dalam menjalankan tugasnya, Ombudsman RI Perwakilan Jawa Timur memiliki kewenangan memeriksa, meminta klarifikasi, melakukan supervisi dan bahkan memanggil aparat pemerintahan yang melakukan maladministrasi. Dengan kewenangan itu, bisa dipastikan peran Ombudsman RI

---

Perwakilan Jawa Timur sesungguhnya sangat strategis dalam mendorong terciptanya pemerintahan yang baik, menegakkan nilai-nilai demokrasi, melindungi Hak Asasi Manusia (HAM) dan memberantas korupsi. Dengan demikian tujuan kita melahirkan pemerintahan yang adil makmur dan jujur, bebas Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN), bisa tercapai.

strategi dan kebijakan fungsional ini mengambil salah satu langkah strategi yang sangat penting dengan sasaran jangka panjang dan juga jangka pendek. Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur memusatkan satu langkah strategi yang sangat penting dilakukan, untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang mengarah pada kebijakan fungsional. Bidang fungsional misalnya seperti bidang keuangan, sumber daya manusia dan lain sebagainya. Startegi ini memaksimalkan sumber daya dan meningkatkan kualitas diri melalui organisasi.

Tujuan penelitian adalah Untuk mendeskripsikan dan menganalisis Strategi dan Kebijakan Fungsional Ombudsman RI Perwakilan Jawa Timur. Sebagai sumbangan Pengembangan Kebijakan Tentang Pelayanan Publik yang diharapkan dapat menjadi bahan masukan terhadap pemerintah untuk lebih memperhatikan pelayanan publik.

## Metode Penelitian

Jenis penulisan yang digunakan dalam penulisan ini adalah deskriptif kualitatif. Metode kualitatif adalah metode yang berupa pemahaman dan pengelolaan data untuk menganalisis hasil wawancara dengan narasumber. (Sugiyono, 2013) [8]. Data-data yang dikumpulkn nantinya berupa deskripsi, bukan angka-angka sehingga mudah untuk menjelaskan, mendeskripsikan, dan memaparkan data yang diperoleh berkaitan dengan Strategi Ombudsman Republik Indonesia Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik (Studi Kasus di Ombudsman Perwakilan Jawa Timur). Pada penulisan ini penulis mengambil lokasi penulisan di Ombudsman RI Perwakilan Jawa Timur, karena melihat adanya indikasi masalah yang ditemukan peneliti terkait masih banyak pelaku penyelenggaraan pelayanan publik yang masih bermasalah, sehingga banyaknya laporan masyarakat terkait pelayanan publik di Jawa Timur.

## Hasil dan Pembahasan

Analisis Strategi Kebijakan Fungsional ini memusatkan satu langkah strategi yang sangat penting dilakukan, untuk mencapai kemajuan dalam organisasi, strategi menggunakan teori Kooten dalam Salusu (2006:104-105) [9]. Strategi ini didasarkan pada pemaksimalan Corporate Strategy, Program Strategy, Resource Support Strategy, Institusional Strategy. Berikut adalah penjelasan Analisis Strategi Kebijakan Fungsional dengan menggunakan teori Strategi Kooten dalam Salusu (2006) :

Strategi ini berkaitan dengan perumusan misi, tujuan, nilai-nilai dan inisiatif strategi baru. Pembatasan ini diperlukan untuk mengetahui apa yang dilakukan dan untuk siapa (Kooten dalam Salusu, 2006) [9]. Fungsi dari strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Pada strategi organisasi maka strategi ini mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif strategi dengan program-program seperti sosialisasi, program sesuai fungsi dan wewenang Lembaga Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur.

Berikut ini program percepatan layanan publik, Ombudsman sebagai bentuk pejabat penghubung di Inspektorat atau focal point se-Jatim yang dilakukan di Surabaya pada 20 Mei 2021 dan dihadiri 17 Inspektorat Pemkab, Pemkot dan Provinsi Jawa Timur. Tujuan dari focal point ini adalah:

1. Mengoptimalkan peran Inspektur daerah sebagai pengawas internal pemerintah dan pejabat penghubung antara Ombudsman dengan Pemda
2. Mengefektifkan koordinasi pencegahan maladministrasi, penyelesaian laporan, dan

- 
- pelaksanaan tindakan korektif atau rekomendasi Ombudsman kepada Pemda
3. Mengefektifkan koordinasi pengawasan dan perbaikan pelayanan publik antara Ombudsman dan Inspektur daerah

Focal point diadakan Ombudsman agar peran Inspektorat selaku pengawas internal harus lebih optimal agar lebih aktif mengawasi pelayanan publik. Karena kurang efektifnya pengelolaan pengaduan yang berakibat pada lambatnya tanggapan penyelenggara layanan saat pengaduan masuk ke Ombudsman. Dalam strategi organisasi tentunya sudah ditetapkan dalam menjalankan organisasi namun berdasarkan hasil wawancara terdapat beberapa strategi yang berjalan dengan lancar dan beberapa strategi yang belum berjalan sehingga dapat disimpulkan bahwa strategi yang berjalan seperti program focal point dapat berjalan semestinya dalam meningkatkan penyelenggaraan pelayanan publik dengan mengkoordinasikan beberapa instansi untuk membantu proses jalannya penyelenggaraan pelayanan publik yang baik namun dalam realitasnya program koordinasi masih belum maksimal karena tidak adanya perjanjian berbadan hukum yang membuat lemahnya koordinasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan beberapa strategi yang belum berjalan maksimal seperti sosialisasi melalui radio yang mana di era saat ini banyak masyarakat yang sudah tidak lagi menggunakan radio dari sini perlu adanya evaluasi lebih pada strategi program.

Strategi ini lebih memberi perhatian pada implikasi-implikasi strategi dari suatu program tertentu kira-kira apa dampaknya apabila suatu program tertentu dilancarkan atau diperkenalkan (apa dampaknya bagi sasaran organisasi). Dengan keterlibatan suatu program yang dilakukan oleh Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur diharapkan memberikan dapat memberi dampak positif dalam menjalankan tujuan agar dapat mewujudkan pengawasan pelayanan publik yang berkualitas. Dalam menjalankan tujuan agar tercapai maka harus ada faktor pendukung.

Sosialisasi program Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur adalah salah satu program yang diselenggarakan untuk mengenalkan tujuan dan fungsi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur agar dapat menggali potensi masyarakat dalam membantu pengawasan pelayanan publik di Jawa Timur. Pelaksanaan Sosialisasi ini diselenggarakan dengan mendatangi langsung ke wilayah-wilayah Jawa Timur.

Tujuan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur dalam mencapai pengawasan pelayanan publik yang berkualitas. Dengan adanya sosialisasi yang dilakukan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur belum bisa memberikan jawaban apakah hal tersebut efektif dalam meningkatkan laporan pengaduan masyarakat. Hal ini dikarenakan tidak digunakannya parameter bahwa dengan melakukan sosialisasi akan banyak laporan yang masuk, akan tetapi memiliki tujuan untuk lebih mengenalkan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur.

Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur melakukan Program Investigasi, program investigasi sistematis yang dilakukan pada tahun 2020 adalah investigasi sistematis terhadap pelayanan di Jawa Timur, terkait laporan dan temuan maladministrasi yang terjadi selama kurun waktu sampai dengan desember 2020. Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur dalam menjalankan mencapai tujuan organisasi tidak hanya fokus pada sosialisasi melainkan melakukan penanganan pengaduan masyarakat seusain peran dan fungsinya.

Investigasi dilakukan dalam rangka menindaklanjuti laporan untuk melengkapi data pendukung dan mendalami kebenaran permasalahan yang disampaikan kepada Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur. Pada tahun 2020 hasil investigasi yang dilakukan berdasarkan pengaduan dari masyarakat menghasilkan mayoritas dugaan permintaan uang atau pungutan liar yang tidak memiliki dasar hukum. Pelapor dalam memberikan laporan dapat bersifat langsung, atau melalui surat, e-mail, telepon, faxmille ke Ombudsman. Selanjutnya pelapor akan dipanggil oleh Lembaga Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur untuk melakukan konsultasi laporan bersama anggota Lembaga Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur.

Hasil konsultasi akan dikaji bersama oleh anggota dan asisten Lembaga Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur yang selanjutnya merencanakan tindak lanjut pengaduan biasanya dilakukan dengan klarifikasi atau investigasi. Klarifikasi dilakukan dengan memanggil pimpinan instansi terkait sebagai terlapor sembari melakukan investigasi data. Setelah data atau fakta diperoleh, maka data atau fakta tersebut masih perlu dianalisa, apakah memenuhi unsur-unsur maladministrasi publik atau tidak. Jika tidak memenuhi maka dibuatkan kesimpulan kasus yang diberikan ke pelapor. Tetapi apabila memenuhi unsur maladministrasi publik maka kasus akan dibahas lagi. Setelah pembahasan kasus secara komperhensif, selanjutnya diputuskan apakah kasus diselesaikan melalui mekanisme mediasi atau langsung ke langkah berikutnya.

Apabila mekanisme mediasi diambil, pihak pelapor maupun terlapor didudukkan bersama membahas poin-poin bersama untuk mencapai sebuah kesepakatan bersama yang tidak saling merugikan. Tetapi jika mengambil langkah selanjutnya, berarti memberikan rekomendasi atau pendapat hukum Lembaga Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur yang perlu dilakukan oleh instansi terkait atau atasan yang berwenang sebagai terlapor.

1. Investigasi
2. Klarifikasi
3. Mediasi
4. Monitoring

Setelah diberikan rekomendasi selanjutnya dilakukan monitoring. Monitoring rekomendasi dilakukan untuk melihat seberapa rekomendasi Lembaga Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur setelah dilaksanakan oleh penerima rekomendasi. Monitoring dilakukan melalui surat yang dilayangkan kepada terlapor perihal seberapa jauh rekomendasi sudah dijalankan. Namun, apabila dari hasil monitoring diketahui tidak adanya respons yang serius dari terlapor dalam menjalankan rekomendasi yang diberikan. Maka ada mekanisme yang bisa digunakan, menerbitkan rekomendasi kepada instansi terkait atau menerbitkan pelanggaran maladministrasi melalui media massa.

maksimal.

Strategi Sumber Daya ini memusatkan perhatian pada memaksimalkan sumber-sumber daya esensial yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Memperhatikan kondisi internal dengan menggunakan sistem koordinasi kerja diperlukan untuk menyelaraskan tujuan antar bagian-bagian dalam Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur. Dengan koordinasi diharapkan adanya kesatuan pandangan dari setiap anggota Ombudsman terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan. Koordinasi yang digunakan adalah koordinasi intern dan koordinasi fungsional intern maupun ekstern, dengan hubungan koordinasi yang dapat menjangkau semua lini organisasi serta lingkungan yang harmonis. Menciptakan suasana organisasi yang baik, sehingga mendorong anggota organisasi untuk melaksanakan tugas dengan maksimal guna mencapai pelayanan publik yang baik.

Pada pasal 7 Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman RI mengamanatkan kepada Ombudsman untuk melakukan koordinasi dan kerja sama dengan lembaga negara atau lembaga pemerintahan lainnya serta lembaga kemasyarakatan dan perseorangan. Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur dalam hal ini telah berupaya melakukan koordinasi dan kerja sama dengan beberapa instansi pelayanan publik maupun lembaga swasta melalui beberapa kegiatan yang sudah dilaksanakan di tahun 2020. Salah satu kegiatan tersebut adalah konsolidasi seluruh pemangku pelayanan publik dan stakeholder di Jawa Timur dalam rangka membangun sinergi untuk terwujudnya pelayanan publik yang semakin berkualitas. Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur membangun jaringan kerja tidak hanya dengan aktor pelayanan publik, melainkan juga lembaga swasta, LSM. Sampai saat ini Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur mewujudkan forum konsolidasi seluruh pemangku pelayanan publik sebagai komunikasi antar lembaga, belum terdapat persetujuan tertulis yang mengikat dan legal formal.

Kelemahan yang dimiliki Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur Belum lengkapnya norma, standar, prosedur, dan kriteria dalam penyelenggaraan tugas, fungsi dan wewenang Ombudsman RI Perwakilan Jawa Timur. Kelemahan tersebut, secara bertahap dan berkelanjutan dilengkapi dan pencabutan regulasi, antara lain [10]:

1. Peraturan Ombudsman Nomor 37 Tahun 2019 tentang Tata Naskah Dinas.
2. Peraturan Ombudsman Nomor 38 Tahun 2019 tentang Tata Cara Investigasi Atas Prakarsa Sendiri.
3. Peraturan Ombudsman Nomor 39 Tahun 2019 tentang Pencabutan Peraturan Ombudsman tentang Unit Layanan Pengadaan.
4. Peraturan Ombudsman Nomor 40 Tahun 2019 tentang Kode Etik dan Kode Perilaku.
5. Peraturan Ombudsman Nomor 41 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pencegahan Maladministrasi Penyelenggaraan Pelayanan Publik.
6. Peraturan Ombudsman Nomor 42 Tahun 2020 tentang Persyaratan, Penetapan Penjenjangan, dan Pengembangan Karier Asisten Ombudsman.
7. Belum adanya Grand Design Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia. Pengembangan SDM masih memerlukan penataan, khususnya pengembangan Asisten karena pengembangan kompetensi teknis pengawasan pelayanan publik
8. Belum optimalnya kehadiran Ombudsman RI melayani masyarakat dikarenakan masih banyak masyarakat belum memahami sepenuhnya Ombudsman RI.

Pemahaman masyarakat terhadap Ombudsman RI diinformasikan Komisi II DPR RI dalam beberapa rapat dengar pendapat, antara lain pada tanggal 2 Desember 2019 bahwa "Komisi II DPR RI mendorong Ombudsman RI untuk meningkatkan sosialisasi terkait tugas dan fungsi Ombudsman RI melalui pemanfaatan teknologi informasi, termasuk pembentukan media center, agar eksternal Ombudsman RI dapat lebih dirasakan oleh masyarakat dan kebutuhan dasar masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dapat dipenuhi secara lebih optimal"

Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur tidak hanya memiliki kelemahan, melainkan juga memiliki kelebihan, Ombudsman merupakan kanal/saluran partisipasi publik (pengaduan) resmi milik negara yang mempunyai kewenangan sangat kuat. Ombudsman RI merupakan lembaga negara yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia sebagai pelaksanaan Ketetapan MPR RI Nomor VIII/MPR/2001 [11]. Ombudsman RI juga berwenang:

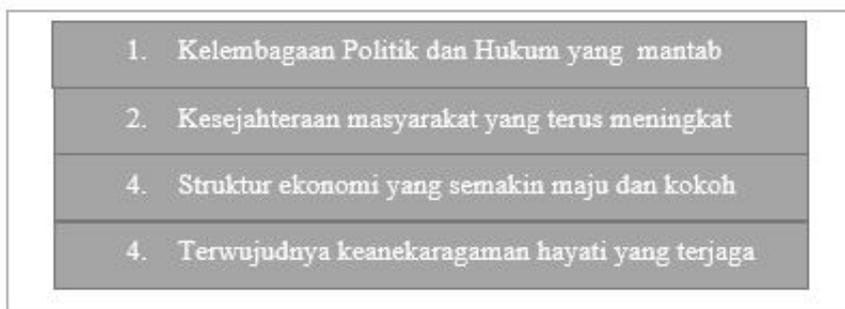
1. menyampaikan saran kepada Presiden, kepala daerah, atau pimpinan Penyelenggara Negara lainnya guna perbaikan dan penyempurnaan organisasi dan/atau prosedur pelayanan publik;
2. menyampaikan saran kepada Dewan Perwakilan Rakyat dan/atau Presiden, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan/atau kepala daerah agar terhadap undang-undang dan peraturan perundang-undangan lainnya diadakan perubahan dalam rangka mencegah maladministrasi

Kendala dari luar yang sering terjadi pada Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur masih banyaknya perilaku para penyelenggara pelayanan publik yang masih takut dengan keberadaan Ombudsman yang bertugas mengawasi pelayanan publik. Belum terdapat atmosfer baik bagi munculnya akuntabilitas dalam sebuah layanan. Seharusnya para aktor pelayanan publik menanggapi positif dengan keberadaan Ombudsman ini, karena pada dasarnya tujuan Ombudsman juga untuk membantu menyelesaikan kasus yang dituduhkan oleh masyarakat kepada suatu instansi. Jadi hal ini tentu akan membantu sebuah instansi pelayanan publik itu tidak menjadi turun secara kredibilitas di mata masyarakat.

Akuntabilitas publik yang terjaga akan memunculkan kepercayaan masyarakat untuk melegitimasi sebuah penyelenggara pelayanan publik. Pada lingkungan berdasarkan hasil wawancara terdapat beberapa temuan seperti lingkungan internal yang mengalami beberapa kendala seperti minimnya

SDM pada internal sehingga menghambat atau memperlambat jalannya organisasi serta temuan dari lingkungan eksternal seperti ketakutan atau kurang adanya respon pada Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur, berdasarkan hasil wawancara masih banyaknya instansi ketika diperiksa terus menerus menghindar. Ombudsman bekerja memperbaiki pelayanan publik dengan membangun kesadaran masyarakat maupun aktor penyelenggara pelayanan publik untuk senantiasa menciptakan iklim positif bagi terwujudnya transparansi dan akuntabilitas pelayanan publik.

Fokus dari strategi kelembagaan adalah mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif strategi. Fungsi dari strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Ombudsman Republik Indonesia berupaya mengelolah pelayanan publik lewat pengawasan dalam mencapai tujuan utama dalam pembangunan daerah dalam bidang pengawasan. Terdapat 4 (empat) pilar RPJMD2020-2024 untuk mencapai tujuan utama rencana pembangunan daerah periode terakhir.



**Figure 1.** Strategi Empat Pilar Ombudsman RI Perwakilan Jawa Timur [12]

Keempat pilar tersebut diterjemahkan dalam 7 agenda pembangunan, yaitu:

1. Memperkuat Ketahanan Ekonomi untuk Pertumbuhan yang Berkualitas dan Berkeadilan.
2. Mengembangkan Wilayah untuk mengurangi Kesenjangan dan Menjamin Pemerataan.
3. Meningkatkan Sumber Daya Manusia yang Berkualitas dan Berdaya Saing.
4. Revolusi Mental dan Pembangunan Kebudayaan.
5. Memperkuat Infrastruktur untuk mendukung Pengembangan Ekonomi dan Pelayanan Dasar.
6. Membangun Lingkungan Hidup, Meningkatkan Ketahanan Bencana, dan Perubahan Iklim.
7. Memperkuat Stabilitas Polhukhankam dan Transformasi Pelayanan Publik.

Dalam menjalankan strategi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur juga memiliki arah kebijakan sehingga jalannya sebuah organisasi dapat terpaut dengan kebijakan yang telah di sepakati. Arah kebijakan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur untuk mendukung reformasi birokrasi dan tata kelola dalam konteks pelayanan publik adalah Peningkatan Sistem Pengawasan Pelayanan Publik. Memperkuat dan membangun transparansi dan akuntabilitas kinerja pemerintah, serta pengawasan terhadap aksesibilitas dan kualitas pelayanan publik sebagai hak yang harus dipenuhi penyelenggara layanan kepada masyarakat. Diharapkan masyarakat merasakan manfaat kehadiran Ombudsman RI sebagai institusi yang melayani masyarakat dan Peningkatan kualitas tata kelola organisasi dan pengembangan sumber daya manusia. Tata kelola organisasi yang baik (*good organisation governance*) dibutuhkan untuk mengatur dan mengendalikan hubungan antara lembaga dengan seluruh pihak yang berkepentingan dan menjadi ranah pengawasan Ombudsman RI terkait hak-hak dan kewajiban yang harus dilaksanakan. Peningkatan kualitas tata kelola yang dilakukan Ombudsman RI bertujuan untuk meningkatkan kualitas pengawasan terhadap pelayanan publik serta tercapainya tujuan dan program kerja secara efektif [13].

Peningkatan kualitas tata kelola yang dilakukan pada beberapa komponen pendukung didalamnya antara lain tentang keterpenuhan sarana prasarana dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pengawasan, struktur kinerja yang berorientasi pada fungsi, mekanisme dan alur/prosedur yang jelas, serta ketersediaan peraturan perundang-undangan yang melandasi pelaksanaan kegiatan. Kebijakan utama terkait pengembangan sumber daya manusia juga merupakan hal yang tak kalah penting untuk dilakukan. Hal ini untuk memastikan tersedianya sumber daya manusia yang unggul, berintegritas, dan profesional sesuai bidangnya dalam melakukan tugas kepengawasan [14].

Dalam rangka mendukung pelaksanaan program dan kegiatan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur, maka perlu didukung regulasi yang memadai. Perubahan dan penyusunan regulasi baru juga dimungkinkan untuk mengantisipasi tantangan global, regional, dan nasional. Kerangka regulasi diarahkan untuk:

1. Dukungan regulasi program prioritas Jawa Timur.
2. Penguatan peran Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur dalam pengawasan pelayanan publik.
3. Penyediaan regulasi pelaksana Undang-Undang terkait fungsi, tugas, dan wewenang Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur.
4. Penegakan kode etik dan disiplin pegawai Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur.
5. Penguatan struktur dan kelembagaan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur.
6. Manajemen Sumber Daya Manusia Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur.

Dalam kasus tertentu memang permasalahan pada pelayanan publik ini tidak dapat di cegah karena ada resiko dan pertanggungjawaban dari sebuah masalah. Untuk itu yang harus dikendalikan adalah pribadi masing-masing yang harus selalu mengingat regulasi. Ada beberapa factor yang menyebabkan pelaksanaan layanan publik melakukan tindakan pungli seperti:

1. disebabkan karena ketidakjelasan prosedur layanan.
2. adanya penyalahgunaan wewenang.
3. keterbatasan informasi layanan yang diberikan sehingga tidak dapat diakses oleh pengguna layanan. Hal seperti ini dikarenakan pungli sudah sangat menjamur dalam pelayanan publik. Presiden Indonesia pun menerbitkan Perpres Nomor 87/2016 tentang Satuan Tugas Sapu Bersih Pungutan Liar [15].

Permasalahan pungli dalam pandangan masyarakat pun sudah cukup dipahami dan cukup luas diketahui, seringkali permasalahan pungli ini bahwa didapati masyarakat memaklumi pungli dengan alasan "kasihan" dan "tidak mau ribet". Bahkan yang lebih parahnya masyarakat dengan sadar dan sengaja memberikan uang sebagai bentuk imbalan kepada pelaksana layanan agar cepat di proses.

Harapannya dengan adanya strategi tersebut dapat memaksimalkan peluang yang telah dimiliki Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Jawa Timur. Serta dapat meningkatkan kualitas tata kelola yang dilakukan oleh beberapa komponen pendukung didalamnya antara lain tentang keterpenuhan sarana prasarana dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pengawasan, struktur kinerja yang berorientasi pada fungsi, mekanisme dan alur/prosedur yang jelas, serta ketersediaan peraturan perundang-undangan yang melandasi pelaksanaan kegiatan. Kebijakan utama terkait pengembangan sumber daya manusia juga merupakan hal yang tak kalah penting untuk dilakukan. Hal ini untuk memastikan tersedianya sumber daya manusia yang unggul, berintegritas, dan profesional sesuai bidangnya dalam melakukan tugas kepengawasan.

Strategi dan kebijakan fungsional merupakan satu langkah strategi yang sangat penting dilakukan atau strategi pilihan yang di khususkan dilakukan. Dalam strategi dan kebijakan fungsional ini juga

---

memperhatikan beberapa seperti faktor internal pada bidang keuangan dalam pengelolaan sumber daya keuangan guna menjalankan prograam, serta penguatan sumber daya manusia atau memperhatikan tugas-tugas pokok pada individu tiap sumber daya manusia di Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur.

## Simpulan

Berdasarkan pembahasan dan uraian diatas mengenai Analisis Strategi Kebijakan Fungsional Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Analisis Strategi Kebijakan Fungsional yang dilakukan oleh Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur telah memaksimalkan sumber daya dan meningkatkan kualitas diri melalui organisasi. Arah kebijakan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur untuk mendukung reformasi birokrasi dan tata kelola dalam konteks pelayanan publik adalah Peningkatan Sistem Pengawasan Pelayanan Publik. Memperkuat dan membangun transparansi dan akuntabilitas kinerja pemerintah, serta pengawasan terhadap aksesibilitas dan kualitas pelayanan publik sebagai hak yang harus dipenuhi penyelenggara layanan kepada masyarakat.

## References

1. Asmara, Galang. (2005). Kedudukan dan Fungsi Ombudsman Dalam Sistem Pemerintahan dan Sistem Perlindungan Hukum Bagi Rakyat Indonesia. Desertasi Pada Fakultas Hukum Universitas Airlangga Surabaya.
2. Bungin, B. (2012). Metodologi Penelitian Kualitatif. Jakarta: Raja Grafindo Persada
3. Hunger, Wheelen dalam H. (2010) Formulasi Strategi. Yogyakarta: Penerbit Andi
4. Kooten, dalam. S. (2006). Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit. Jakarta: Grasindo.
5. Keputusan Presiden Republik Indonesia No. 44 Tahun 2000 Tentang Komisi Ombudsman Nasional
6. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63 Tahun 2003 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Terhadap Prinsip Pelayanan Publik
7. Peraturan Pemerintah No. 21 Tahun 2011 Tentang Cara Kerja Ombudsman
8. Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta Undang-Undang RI No. 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman Republik Indonesia
9. Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik
10. Undang-Undang No. 10 Tahun 2004 Tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan