

The Role of the Ombudsman as a Control and Public Service as a in South Halmahera Regency, North Maluku Province



Peran Ombudsman Sebagai Lembaga Pengawasan Pelayanan Publik Di Kabupaten Halmahera Selatan Provinsi Maluku Utara

Sukur Sulemen<sup>1</sup>, Marno Wance<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Maluku Utara, Indonesia

K.H Ahmad Dahlan Street, Sasa District, Ternate City, North Maluku, Maluku Province, zip. code. 97716

<sup>2</sup> Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pattimura, Indonesia

Ir. M. Putuhena Street, Kampus Poka, Tlk. Ambon District, Ambon City, Maluku, zip. code. 97233

sukursuleman@gmail.com; ipmummu@gmail.com

\* Corresponding author: ipmummu@gmail.com

ARTICLE INFORMATION	
<p><b>Keywords</b>                      Role;                      Ombudsman;                      Public Service;</p>	<p><b>ABSTRACT</b>                      The purpose of this study is to examine the role of the ombudsman as an oversight body for public services, where the presence of an ombudsman is part of the demands for reform as a state institution formed to eradicate maladministration practices at the level of the local government public sector, including public services, public goods and public administration. The quality of public services, which is an agenda for bureaucratic reform, should be completed with a strict and capable supervision system, so that the public can easily access more efficient and economic services. In addition, the determinants of the Ombudsman were also examined in this study. The research method used is descriptive qualitative with a case study type approach (case study, data obtained from this research are observation, in-depth interviews and documentation, as well as secondary data that is document exploration. Data analysis techniques used through a qualitative approach with Milles analytic model and Huberman including data collection, reduction, display and concentration drawing / verifying. Results show that the problem of public services in South Halmahera district has not been resolved optimally, this condition can be seen from the weak role of the ombudsman based on the duties and authority set out in the law. invite, then the determinant factors that influence so that it impacts on the number and quality of public reports that come in the ombudsman.</p>
<p><b>Kata Kunci</b>                      Peran;                      Ombudsman;                      Pelayanan Publik;</p>	<p><b>ABSTRAK</b>                      Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji peran ombudsman sebagai lembaga pengawasan pelayanan publik, dimana keberadaan ombudsman menjadi bagian dari tuntutan reformasi sebagai lembaga negara yang dibentuk untuk memberantas praktek maladministrasi dilevel sektor publik pemerintah daerah hingga yang paling bawah, baik itu pelayanan jasa publik, barang publik maupun administrasi publik. Kualitas pelayanan publik yang merupakan agenda reformasi birokrasi mestinya dituntaskan dengan sistem pengawasan yang ketat, dan mampuni, sehingga masyarakat dengan mudah mendapatkan akses layanan yang lebih efisien dan ekonomis. Selain itu Faktor-faktor determinan Ombudsman juga menjadi kajian dalam penelitian ini. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif diskriptif dengan pendekatan tipe jenis studi kasus (<i>case study</i>), data yang diperoleh dari penelitian ini adalah observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi, serta data sekunder yaitu penyelusuran dokumen. Teknik analisis data yang dipakai melalui pendekatan kualitatif dengan model analisis Milles dan Huberman diantaranya yaitu data <i>Collection, Reduction, Display dan Conclution Drawing/Verifying</i>. Hasil penelitian menunjukkan bahwa problem pelayanan publik di kabupaten Halmahera Selatan belum terselesaikan secara maksimal, kondisi ini dapat dilihat dari lemahnya peran ombudsman berdasarkan tugas dan wewenangnya yang di atur dalam undang-undang, kemudian faktor determinan yang mempengaruhi sehingga berdampak pada jumlah dan kualitas laporan masyarakat yang masuk pada ombudsman.</p>
<p><b>Riwayat Artikel</b>                      Pengiriman 14 November 2019                      Penelaahan 12 Januari 2020                      Diterima 21 Maret 2020</p>	<p>Copyright ©2020 <a href="#">Jurnal Aristo (Social, Politic, Humaniora)</a>                      This is an open access article under the <a href="#">CC-BY-NC-SA</a> license.                      Akses artikel terbuka dengan model <a href="#">CC-BY-NC-SA</a> sebagai lisensinya.</p> <div style="text-align: right;"> </div>

## **Pendahuluan**

Undang - undang No. 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menyarankan paradigma yang baru untuk memahami perspektif administrasi pemerintahan daerah. Hadirnya regulasi ini harus dimanfaatkan untuk penataan ulang birokrasi di tingkat pemerintah daerah, terdiri dari manajemennya sebagai sistem yang mengatur koordinasi untuk menggapai tujuannya. praktek birokrasi di Indonesia pada reformasi birokrasi ini belum menunjukkan kemajuan yang signifikan menuju perkembangan yang inovasi dan baik, penyebabnya masih banyak ditemukan birokrat arogan dalam bertindak seperti otokrat, serta banyak praktik korupsi, kolusi dan nepotisme di tingkat pusat, provinsi, dan Pemerintah kabupaten / kota. Selain itu, birokrat cenderung berada pada psikologis yang nyaman karena mereka dengan lebih didasarkan pada senioritas alih-alih daya saing (Simangunsong, Imelda, 2018)

Sejak reformasi birokrasi pada tahun 1998 memberikan pembelajaran yang eksklusif untuk melakukan penataan sistem birokrasi pemerintahan yang baik dalam memberikan pelayanan prima dan cepat. Konsep tata kelola birokrasi dalam beberapa tahun kemarin memberikan atmosfir pembenahan pelayanan di berbagai tata pemerintahan. Peningkatan kualitas pelayanan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam reformasi birokrasi menjadi konsep yang utama dalam memberikan kualitas birokrasi yang kompeten dan berkualitas. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas SDM yang memiliki kemampuan keterampilan dan etika yang tinggi dengan berdasarkan pada karakter serta berwibawa menjadi instrumen pengembangan kualitas birokrasi di Indonesia. Melalui kerja inovasi dan kreasi birokrat memberikan pelayan untuk kepentingan pelayanan yang baik kepada masyarakat secara umum. Penataan birokrasi yang cepat dan tepat untuk memangkas budaya lama yang lambat dan kaku dalam meberikan pelayanan (Hayat, 2019).

Kemudian agar birokrasi dapat diandalkan dan profesional, Pemerintah telah merumuskan berbagai kebijakan strategis. Salah satunya adalah implementasi PP Nomor 81 Tahun 2010 tentang Desain Besar Reformasi Birokrasi di Indonesia 2010-2025 yang menjadi desain kelembagaan untuk penataan birokrasi Indonesia. Kemudian pemberlakuakn Permen (Peraturan Menteri) tentang Administrasi dan Reformasi Birokrasi No. 37 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Peta Jalan Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah. Sejalan dengan semangat reformasi birokrasi yang mengharapkan agar pelayanan publik dapat lebih cepat, tepat, akurat dan kualitas (Cetak) serta responsif dan bertanggung jawab, maka peran serta kehadiran Ombudsman sebagai lembaga negara yang mengawasi praktek maladministrasi sangat begitu penting. (Patarai, 2010). Tugas pokok yang utama lembaga

Ombudsman yaitu menelusuri segala bentuk perilaku pemerintah atau pejabat publik yang terindikasi melakukan kenyelagunaan tugas dan tanggungjawab sebagai pejabat pemerintah. Selain itu, lembaga Ombudsman menjadi satu aktor sentral dalam menegakan tata kelola pemerintahan yang baik, menerapkan penyelenggaraan pemerintahan yang tepat, merangsang motivasi kerja yang tinggi dalam meningkatkan prestasi kerja yang prima di tengah-tengah kebutuhan pelayanan yang tinggi. Sehingga lembaga kontrol yang mengedepankan asas pengawasan dan bebas dari intervensi pemerintahan sangat penting untuk menjaga keberlangsungan lembaga-lembaga Negara tetap berjalan sesuai dengan motivasi kerja yang tinggi dan memberikan pelayanan yang prima untuk kemajuan birokrasi di Indonesia.

Kehadiran Ombudsman Republik Indonesia merupakan lembaga negara yang memiliki tugas dan kewenangan dalam menjalankan fungsi pengawasan pada penyelenggaraan pelayanan publik baik pada lembaga birokrasi, institusi pendidikan, Badan Usaha Miliki Negara serta Badan Usaha Milik Daerah dan Badan Hukum Miliki Negera serta badan usaha swasta atau perorangan. Tujuan dari lembaga Ombudsman untuk dapat memberikan akses kepada masyarakat secara umum yang merasa dirugikan akibat dari praktek pelayanan yang kurang baik di lembaga terkait. Ombudsman Republik Indonesia menyebutkan Ombudsman merupakan lembaga negara yang bersifat mandiri, transparan dan tidak memiliki hubungan organik dengan lembaga negara dan instansi pemerintahan lainnya, Serta dalam menjalankan kekuasaan bebas dari campur tangan pihak lain, sehingga tugas dan tanggung jawab dijalankan sesuai dengan mekanisme normatif yang telah ditetapkan.

Kehadiran dan peran Ombudsman perwakilan Maluku Utara dirasakan sebagai kebutuhan mendesak untuk pencegahan terjadinya praktek maladministrasi di daerah. Lembaga ini tentunya diharapkan dapat bertugas secara aktif dalam melaksanakan tugas pelayanan prima di masyarakat. Ombudsmen memiliki fungsi serta kewenangan yang melekat sesuai dengan kedudukan sebagai lembaga independen pengawasan pelayanan publik di daerah. Selain itu Ombudsman daerah juga senantiasa memberikan pendidikan kepada masyarakat secara umum dalam bentuk pelatihan, seminar tentang melindungi hak-hak dasar masyarakat dalam pelayanan publik. Kemudian juga bahwa kualitas pelayanan publik senantiasa tercipta, jika memperhatikan standar pelayanan publiknya, dan senantiasa tercipta suasana pelayanan yang berkualitas, pelayanan prima kepada masyarakat sebagai penerima layanan dapat ikut merasakan ada nilai-nilai pelayanan prima yang tinggi (Suleman, 2019).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wance (2019) minimnya kemampuan dalam meningkatkan SDM aparatur pegawai yang memberikan pelayanan secara langsung kepada

masyarakat. Sehingga peningkatan sarana dan prasarana dalam lembaga pelayanan publik, baik melalui bimbingan teknis (Bimtek) maupun peningkatan fungsi kordinasi internal antara para pegawai dengan pimpinan maupun pola eksternal dalam mencari model pelayanan di lembaga yang sudah mapan dalam memberikan pelayanan untuk dapat dijadikan sebagai grand desain pelayanan di lembaga. Pelayanan prima yang transparan juga harus di dukung oleh prasarana yang memadai yaitu sistem teknologi informasi yang terintegrasi secara tersistem (Wance, 2019 ).

Ombudsman Maluku Utara menjadi sebuah tanda tanya besar atas perannya yang dilakukan selama ini, sebab peran ombudsman sebagai lembaga pengawasan pelayanan publik di Kabupaten Halmahera Selatan belum terlalu signifikan dan sampai pada hari ini penyelesaian maladministrasi oleh beberapa sektor pun tak kunjung terselesaikan sehingga persoalan ini mestinya menjadi kajian dan titik fokus ombudsman sebagai lembaga pengawasan pelayanan publik. Peran ombudsman Maluku Utara juga tidak bisa dipungkiri bahwa jumlah personilnya tidak berimbang dengan letak geografis Kabupaten Kota yang ada di Maluku Utara. Dengan jumlah 9 (sembilan) orang personil asisten ombudsman Maluku Utara yang dibagi dalam 10 Kabupaten Kota, maka dapat dipastikan sistem pengawasannya tidak akan maksimal, belum lagi dari sisi sarana dan fasilitas pendukung lain yang belum terlalu memadai seperti kendaraan cepat laut, alat rekaman, kemudian persoalan biaya tim infestigasi yang berdasarkan hasil observasi biaya operasionalnya berkisar 6-7 juta selama 5-6 hari yang bagi penulis sangat tidak relevan dengan luas dan letak geografis di Kabupaten Kota terutama di Kabupaten Halmahera selatan yang lebih mengandalkan transportasi laut, dari sinilah perlu dilihat sejauhmana peran ombudsman Maluku Utara dalam memberantas maladministrasi di Kabupaten Halmahera Selatan

Berdasarkan hasil observasi awal dilapngan menunjukkan bahwa laporan yang masuk ke Ombudsman pada tahun 2017 samapai dengan Januari 2019 khususnya di Kabupaten Halmahera Selatan hanya mencapai 15 laporan, sementara jenis pelanggaran maladministrasinya yang begitu banyak dan bervariasi di Kabupaten Halmahera Selatan. Selanjutnya juga bahwa terdapat beberapa temuan kasus maladministrasi baik dari observasi awal peneliti maupun dari sumber-sumber media cetak yang belum terkaver oleh ombudsman diantaranya pada sektor pendidikan, ada beberapa titik sekolah yang kepseknya tidak aktif selama 6 bulan, ada juga sekolah yang hanya memiliki 1 guru yang menyebabkan mogok sekolah selama 1 minggu, kemudian kepsek yang merangkap jabatan sebagai plt kepala desa, bahkan terdapat pungutan liar pada siswa, program guru halsel cerdas yang sampai saat ini tidak ada kejelasan dan parahnya lagi ada tekanan Dinas pendidikan dimana kepala sekolah

dan guru dijadikan sebagai mesin politik pada pemilihan kepala daerah di Maluku Utara tahun 2018 dan kasuistik ini dialami sebagian institusi pendidikan yang ada di Kabupaten Halmahera Selatan.

Selanjutnya juga pada sektor kesehatan masih juga di temukan puskesmas yang tidak memiliki tenaga dokter, minimnya tenaga bidan dan perawat, kemudian honor tenaga medis yang tidak terbayar selama 6 bulan, justru ini sangat mengganggu aktifitas pelayanan publik yang ada di kabupaten Halmahera selatan, belum lagi pada sektor barang publik seperti tidak terselesainya pembangunan gedung perpustakaan SD 299 Halmahera Selatan sejak tahun 2017 sampai sekarang, kepala desa yang melakukan penyelewengan anggaran pembangunan kantor desa dan ini problem desa sejak lama yang sampai hari ini ombudsman Maluku Utara belum memberikan solusi dalam penyelesaian kepala desa yang nakal. belum lagi pada pejabat publik yang menduduki jabatan-jabatan strategis yang seharusnya memberikan pelayanan publik yang terbaik, hal ini senada dengan pendapat (Pramusinto, 2009). Pelayanan publik prima, cepat dan tanggap harus dilaksanakan oleh pemberi pelayanan kepada masyarakat yang memenuhi standar nilai tentang keterbukaan, pemerataan, transparansi serta akuntabilitas yang tercermin dari keinginan masyarakat untuk dapat dilayani secara cepat, profesional, dan mudah diakses dimanapun masyarakat berada secara kolektif.

Dengan sistem pengawalan yang ketat dari ombudsman, maka praktek Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme pada birokrasi pemerintah daerah akan melemah. (Deni, 2017) mengatakan bahwa pengurangan korupsi birokrasi idealnya dimulai dari penguatan nilai-nilai etika yang kuat, membedakan antara yang baik dan yang buruk, konsistensi dalam tindakan moral yang lebih baik untuk birokrasi pemerintah di Indonesia. Demikian pula beberapa opsi dalam mengurangi korupsi birokrasi adalah kontrol yang lebih besar atas dinamika sosial masyarakat serta kritik dan pengawasan perilaku birokrasi. Kondisi dan problem yang diuraikan tersebut menunjukkan bahwa peran ombudsman perlu diuji.

### **Kajian Pustaka**

Konsep peran yaitu suatu konsep yang melihat tentang perilaku yang terjadi pada individu-individu dalam komunitas lingkungan masyarakat. Peran memiliki nilai yang sangat tinggi pada organisasi sebagai kumpulan struktur baik itu pada organisasi masyarakat, lembaga pemerintah maupun swasta. Sehingga peran dapat dikatakan sebagai perilaku individu yang terjadi pada lembaga formal maupun informal yang sangat penting bagi struktur sosial masyarakat yang terbentuk untuk mengatur kehidupan organisasi. Kedudukan

status memiliki aspek yang sangat dinamis bagi seseorang individu dalam mengemban peran yang dimiliki pada lembaga publik. Sedangkan status merupakan hak dan kewajiban yang dimiliki oleh individu seseorang untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab yang melekat. Status memiliki fungsi seseorang dalam menjalankan kewenangan yang dimiliki sesuai dengan ketentuan nilai-nilai yang sudah ditetapkan dalam kehidupan masyarakat. Selanjutnya bahwa keberadaan peranan karena individu seseorang memahami cara bekerja secara sendirian, padahal peran memiliki fungsi secara bersama-sama dalam mencapai tujuan organisasi dalam masyarakat serta memiliki lingkungan yang saling berinteraksi dalam komunitas sosial. Lingkungan masyarakat memiliki beragam model dan masing-masing mempunyai kondisi social yang berbeda pula. Namun peranan harus dijalankan sesuai dengan hakekat tanpa memandang perbedaan lingkungan di antara masing-masing organisasi publik namun peran harus dimainkan pada substansinya tidak ada perbedaan (Thoha,2012). Ada beberapa model peran yang dilakukan pemimpin dalam menjalankan organisasi publik yaitu:

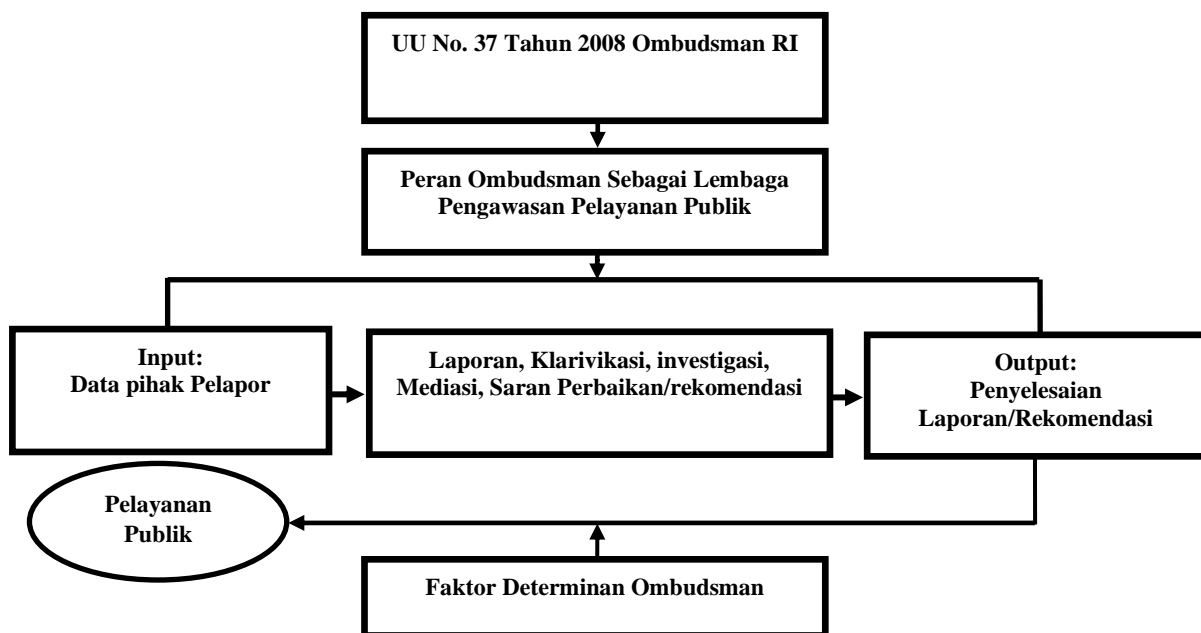
Peran Antar pribadi (*Interpersonal Role*), yaitu model peranan diantara pribadi atau individu dengan atasan yang bertindak sebagai tokoh, sebagai pemimpin organisasi dan sebagai penghubung di antara organisasi untuk dapat di kelola dengan baik dan transparan. Sedangkan peran menurut Mintzberg membagi atas tiga model peran yaitu sebagai berikut: *Pertama*, Peranan sebagai tokoh (*Figurehead*), yakni tokoh menjalankan peran mewakili organisasi yang dipimpinnya pada setiap kesempatan dan dapat menyelesaikan persoalan yang terjadi dalam lingkungan formal maupun informal. Pemimpin dalam organisasi memiliki kharisma dan kemampuan untuk mempengaruhi lingkungan organisasi. *Kedua*, Peranan sebagai pemimpin (*Leader*), dalam peranan ini atasan bertindak sebagai pemimpin dalam organisasi publik. Pemimpin melakukan hubungan interpersonal dengan yang dipimpin dengan anggota secara terbuka dan demokratis serta melakukan fungsi-fungsi pokoknya diantaranya pemimpin, memotivasi, mengembangkan, dan mengendalikan (Thoha, 2012).

Peranan merupakan aspek dinamis kedudukan (*status*). Apabila seseorang melakukan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, dia menjalankan suatu peranan. Perbedaan antara kedudukan dan peranan adalah untuk kepentingan ilmu pengetahuan. Keduanya tak dapat dipisah-pisahkan karena yang satu tergantung pada yang lain dan sebaliknya. Tak ada peranan tanpa kedudukan atau kedudukan tanpa peranan. Sebagaimana dengan kedudukan, peranan juga mempunyai dua arti. Setiap orang mempunyai macam-macam peranan yang berasal dari pola-pola pergaulan hidupnya. Hal itu sekaligus berarti

bahwa peranan menentukan apa yang diperbuatnya bagi masyarakat serta kesempatan-kesempatan apa yang diberikan oleh masyarakat kepadanya (Soekanto, 2012).

Berdasarkan teori diatas jika dihungkan dengan Ombudsman Maluku Utara, maka bukan hanya sekedar tindakan atau perilaku seorang individu dari satu kelompok yang menjalankan perannya, akan tetapi lebihnya adalah soal fungsi serta kewenangan lembaga ombudsman yang diatur dalam undang-undang yaitu sebagai institusi negara yang menjalankan fungsi pengawasan tindakan praktek maladministrasi. Dengan demikian untuk mengukur peran ombudsman Maluku Utara di Kabupaten Halmahera Selatan maka dapat dilihat dari tugas, fungsi dan wewenangnya.

Budaya pelayanan sebenarnya memiliki etos kerja yang tinggi dalam mencapai visi pembangunan pelayanan publik yang baik di masyarakat, karena dengan ada etos kerja tersebut maka dapat meningkat persaingan kerja di antara pegawai yang menjadi pilar dasar pelayanan. Gagasan etos kerja mewujudkan yang prima dan menghindari praktek pelayanan yang buruk, budaya pelayanan mempunyai sasaran untuk membenahi pola perilaku yang buruk seseorang, malas kerja serta untuk dapat memahami tugas dan kewenangan sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat sehingga mencapai cita-cita tata kelola pemerintahan yang baik. Tujuannya untuk menciptakan Negara yang maju serta damai dalam memberikan spirit kerja serta memastikan segala layanan masyarakat sudah dapat di akses secara baik sehingga abdi Negara menjadi panutan atau contoh teladan dalam memberikan kualiyas pelayanan yang baik.



Gambar I Model efektifitas Peran Ombudsman Kota Makassar  
Sumber: Julhami. 2016

## Metode

Metode yang dipakai dalam menganalisis penelitian ini adalah menggunakan metode kualitatif diskriptif dengan pendekatan tipe jenis studi kasus (*case study*). Pendekatan studi kasus yaitu penelitian yang melihat pada kasus-kasus yang terjadi pada kondisi sosial masyarakat, lembaga pemerintah maupun gejala sosial di masyarakat. Pada studi kasus ini peneliti memusatkan pada diri secara intensif pada objek kajian yang akan diteliti pada aspek studi kasus. Data yang di dapat pada objek kasus dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat secara langsung serta data dapat dikumpulkan pada berbagai sumber terkait. Sumber data yang akan diteleti bukan hanya pada objek kasus yang diteliti namun meliputi semua pihak yang mengetahui dan mengenal kasus yang terjadi untuk mendapat sumber data yang valid. Studi kasus merupakan subjek penelitian yang berusaha untuk memahami fenomena sosial yang terjadi dengan mengali suatu batasan yang jelas pada aspek kasus yang terjadi dan data yang mendalam dari sumber kasus yang terjadi disertai berbagai informasi yang akurat. Dengan tujuannya untuk mendeskripsikan dengan utuh dan mendalam dari sebuah entitas (Mujahidin, 2014). Olehnya itu pada pendekatan studi kasus maka peneliti mengumpulkan sumber informasi yang dapat berasal dari berbagai pihak yang mengetahui dan hasil penelitian ini hanya berlaku pada isu atau permasalahan kasus yang akan di analisis untuk mendapatkan kesimpulan dari kasus yang diteliti. Peneliti harus menjaga objektivitas sebagai subjek yang akan berusaha untuk mengetahui apakah proses tranver arsip berjalan sangat dinamis, inaktif pada sumber yang terbaru dari pusat perpustakaan dan Penyebaran teknologi.

Menurut roberthyin pendekatan kasus merupakan suatu kajian secara empiris mendalam serta menyeleidiki fenomena sosial dalam konteks kehidupan nyata, bila mana batas-batas antara objek dan konteks tak tampak dengan tegas, dan dimana multi sumber bukti dimanfaatkan. Studi kasus lebih fokus pada permasalahan kausistik yang terjadi serta menarik untuk diperbincangkan dan peneliti berupaya menjawab pertanyaan-pertanyaan ” *how*” (Bagaimana) yaitu pertayaan yang bersifat mempersoalkan kasus yang sedang terjadi dan “ *why*” (Mengapa) yaitu mempetayakan proses dari terjanya di kasus pada objek yang diteliti. Studi kasus pada tingkatan tertentu juga menjawab kasus pada hasil penelitian “*What*” (apa/apakah) yang sudah di interpretasi secara mendalam dan dapat direduksi menjadi kesimpulan dari semua proses penelitian. Data-data penelitian dengan metode studi kasus dapat menjadi sumber data yang melalui proses yang panjang sampai pada analisis yang komprehensif. Data yang di dapat harus menguraikan persoalan kasus yang dialami



dan menjelaskan secara komprehensif berbagai aspek individu, kelompok, suatu program, organisasi atau peristiwa secara sistematis (Kriyantono, 2010).

Bahkan pendekatan dengan metode deskriptif memiliki ciri utama yakni dengan memperlihatkan pemahaman mendalam tentang kasus tersebut. (Cresswell, 2015). Sumber penelitian ini di dapat dari data primer berupa individu, kelompok, institusi atau masyarakat yang memiliki kemampuan dibidangnya yakni kepala perwakilan Ombudsman Maluku Utara dan Asisten Ombudsman, SKPD terkait dan Tokoh Masyarakat, dimana teknik deskriptif dengan cara pengumpulan data dari informan terpilih serta data sekunder berupa hasil observasi secara intens, wawancara mendalam dan dokumentasi untuk memperoleh data visual di lapangan. Dalam penelitian ini juga peneliti menggunakan teknik analisis data dengan model Milles dan Huberman data *Collection, Reduction, Display dan Conclution Drawing/Verifyingi* (Sugiyono, 2014). Selanjutnya untuk mendapatkan keabsahan data, sebagai upaya untuk memenuhi nilai kebenaran penelitian dan lebih meyakinkan berkaitan dengan kasus yang ada, maka peneliti menggunakan teknik triangulasi yakni; Triangulasi sumber, Triangulasi metode, Triangulasi waktu (Sugiono, 2014).

## **Hasil Dan Pembahasan**

### **Peran Ombudsman Sebagai Lembaga Pengawasan Pelayanan Publik**

Peran lembaga Ombudsman di tanah air menjadi sangat penting dan strategis untuk mengawal penyelenggaraan praktek pelayanan publik di masyarakat. Tugas dan tanggung jawab sebagai lembaga pusat yang di tugaskan di daerah di Indonesia sudah tentu dibutuhkan keterbukaan data serta informasi dari semua kalangan yang memiliki visi kebersamaan untuk mendorong sehingga pelayanan di lembaga pemerintahan dapat menunjukkan kinerja yang baik serta memberikan pelayanan prima kepada masyarakat sebagai penerima pelayanan. Laporan dari semua pihak baik itu perorangan, lembaga maupun secara menjadi sangat penting untuk mendapat sumber informasi yang valid dan dapat dipertanggung jawabkan secara hukum sesuai dengan UU Nomor 37 tahun 2008 tentang Ombudsman RI. Dalam hal menjalankan perannya di Kabupaten Halmahera Selatan sebagai Kabupaten yang masuk dalam kategori zona merah terkait kepatuhan standar layanan publik oleh ombudsman Maluku Utara (Ali lenterainspiratif.com, 2018). Dan mengingat standar pelayanan publik merupakan kewajiban penyelenggaraan pelayanan kepada publik secara langsung, cepat dan tepat sebagaimana diatur dalam Undang-undang Nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik, maka untuk mengukur peran ombudsman dalam menjalankan tugasnya di Kabupaten

Halmahera Selatan. peneliti mendeskripsikan hasil penelitian terkait dengan peran ombudsman sebagai lembaga pengawasan pelayanan publik, sesuai dengan fungsi, tugas serta wewenang Ombudsman yang di atur dalam undang-undang Nomor 37 tentang Ombudsman RI (Ombudsman RI, 2008). Adapun tugas dan wewenang diantaranya:

### **Proses dan tahapan penerimaan laporan**

Ada beberapa proses dan tahapan penerimaan laporan atas dugaan maladministrasi yang dilakukan oleh pihak instansi baik di sektor publik maupun privat, proses dan tahapan ini dilakukan merupakan bagian dari mekanisme kerja yang berlaku pada lembaga Ombudsman dalam penerimaan dan menyelesaikan kasus laporan (Ombudsman RI, 2008).

Berikut hasil wawancara peneliti dengan Komisioner Ombudsman, dalam wawancara mengatakan bahwa:

peran Ombudsman sesuai dengan UU Nomor 37 Tahun 2008 tentang pelayanan publik pada pasal 7 poin pertama itu tentunya diawali dengan laporan yang diterima baik itu laporan yang langsung dari masyarakat karena ketidakpuasan atau laporan yang kami terima atas inisiatif sendiri hasil wawancara (SA, 2019).

Hasil wawancara di atas juga relevan dengan wawancara peneliti bersama Asisten yang menyatakan bahwa:

Ketika saya ditanya bagaimana mekanisme kerja Ombudsman maka sesuai dengan tugas ombudsman yang di atur dalam regulasi pelayanan publik bahwa mekanisme kerja kami diawali dengan penerimaan laporan dari masyarakat atau inisiatif Ombudsman itu sendiri, inisiatif yang dimaksud adalah kita tidak harus menunggu laporan dari masyarakat tapi untuk efisiensi maka kita juga harus mencari data dan informasi tentang dugaan maladministrasi terhadap pejabat penyelenggara hasil wawancara (AK, 2019).

Dari kedua hasil wawancara tersebut dapat dimaknai bahwa peran Ombudsman di Kabupaten Halmahera Selatan dalam menjalankan tugasnya diawali dengan penerimaan laporan dari masyarakat dan atas inisiatif Ombudsman itu sendiri. Kemudian Ombudsman sebagai lembaga pengawal praktek pelayanan publik yang akuntabilitas dan terbuka dapat melakukan secara aktif untuk merespons secara baik kebutuhan pelayanan masyarakat. Sehingga lembaga pelayanan publik harus menghindari kinerja yang pasif yang dapat memberikan birokrasi berjalan lambat dan memiliki kinerja yang buruk dalam memberikan pelayanan. Dalam konteks penerimaan laporan maladministrasi yang diadukan oleh pihak masyarakat atau pelapor, hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa laporan yang diterima ombudsman mulai 2017-2019 itu sangat sedikit dan tidak berbanding lurus dengan problem pelayanan publik yang terjadi dilapangan. Dan untuk membuktikannya dapat dilihat pada

laporan yang masuk di Ombudsman baik sektor pemerintah maupun swasta sebagaimana pada tabel berikut:

**Tabel. 1**

**Data Laporan yang masuk pada Ombudsman maluku Utara mulai dari tahun 2017-2019**

<b>Instansi Terlapor</b>	<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Kasus</b>
Kepala Sekolah SMA Negeri 16 Kabupaten Halmahera Selatan	2017	1
Bupati Pemerintah Halmahera Selatan	2017	3
Kepala Desa Sambiki	2017	1
Kepala Desa Koititi	2018	1
Penyidik Unit Tipikor	2018	1
Kepala Dinas pendidikan Kabupaten Halmahera Selatan	2018	1
Kepala Sekolah SDN 54 Halmahera Selatan	2018	1
Tim Seleksi Bawaslu Kabupaten/Kota Zona I	2018	1
Kepala DPPKAD Kabupaten Halmahera Selatan	2018	1
Pjs. Kepala Desa pada Pemerintah Desa Jojame	2018	2
Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	2019	1
Kepala Dinas Kesehatan	2019	1
<b>Jumlah Laporan</b>		<b>15</b>

Sumber : (Data Sekunder Ombudsman Malut, 2019)

Tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa jumlah instansi terlapor yang masuk ke ombudsman cukup minim jika dilihat dari jumlah kasus secara keseluruhan yakni tahun 2017 hingga pada tahun 2019. Dimana pada tahun 2017 dengan jumlah kasus sebanyak 5, tahun 2018 terdapat 8 kasus dan januari-april 2019 sebanyak 2 kasus, ini menggambarkan bahwa peran ombudsman di Kabupaten Halmahera Selatan hingga saat ini belum maksimal, baik dari aspek inisiatif ombudsman atas prakarsa sendiri yang mana di atur dalam UU Nomor 37 tahun 2008 tentang ombudsman RI maupun pengaduan dari masyarakat, padahal dapat dilihat dari amanah undang-undang tersebut bahwa sesungguhnya ombudsman adalah sebagai salah satu lembaga independen yang jabatannya sangat dilindungi, bahkan pihak yang menghalangi, menginterferensi pemeriksaan ombudsman akan dikenakan pidana dua tahun dan denda satu milyar (Ombudsman RI pasal 44, 2008).

Pernyataan di atas kemudian relevan dengan apa yang disampaikan (Warmas, 2013). Ombudsman adalah lembaga yang menjaga jiwa independen atau bebas kekuasaan tertentu, dan juga ssebagai institusi yang dapat menampung dan memeriksa pengaduan mengenai pelayanan administrasi publik. Dari pendapat tersebut dapat dikemukakan bahwa posisi ombudsman merupakan posisi yang strategis dalam memberantas prilaku maladministrasi, juga sebagai institusi yang memberi solusi terhadap aduan atau laporan yang diterima dari masyarakat. Maka dengan segala kewenangan dan perlindungan yang begitu besar diberikan oleh undang-undang, namun masih terdapat minimnya kasus yang dilaporkan masyarakat, dengan demikian peneliti berkesimpulan bahwa kepekaan, respon kemudian inisiatif

Ombudsman itu sangat penting walaupun dengan capaian yang minimal tetapi sangat berpengaruh terhadap peran Ombudsman dalam mewujudkan pelayanan publik yang bermartabat.

Selain terdapat tabel tentang jumlah laporan yang masuk ke ombudsman juga a terdapat mekanisme penyampaian laporan sebagaimana tabel berikut.

**Tabel. 2**  
**Laporan/Aduan Berdasarkan Mekanisme Penyampaian Laporan**

Cara Penyampaian	Jumlah Laporan
Laporan Langsung	12
Laporan Surat	-
Laporan Via Email	-
Laporan Via Telepon	2
Temuan	1
<b>Total</b>	<b>15</b>

Sumber : (Data Sekunder Ombudsman Malut, 2019)

Tabel tersebut menunjukkan bahwa terdapat kelemahan dalam aspek penyampaian laporan masyarakat ke ombudsman, jika dilihat dari problem pelayanan publik yang ada di kabupaten Halmahera Selatan, sebab dari cara penyampaian yang ada kecenderungan masyarakat melakukan laporan langsung dari pada cara lain yang dipakai. Sehingga hemat peneliti ombudsman harus masif dalam melakukan sosialisasi mengenai keberadaannya di Kabupaten Halmahera Selatan juga bagaimana komunikasi yang baik terkait mekanisme penyampaian laporan yang dapat memudahkan masyarakat tanpa harus mereka datang di Kota Ternate dan memberikan laporan langsung, dengan begitu maka apa yang menjadi tujuan utama ombudsman dalam mencegah maladministrasi di Halmahera Selatan dapat tercapai, sebagaimana (Harorl D. Lasswell; Mulyana, 2014). Komunikasi sebagai proses yang menjelaskan tentang siapa yang memulai percakapan, serta mengatakan untuk apa dilakukan komunikasi, dengan saluran apa dalam mendapat model komunikasi yang baik dan terbuka, kepada siapa menjadi penghubung dan dengan akibat tersebut dapat menghasilkan apa. Maka dengan demikian ombudsman sebagai lembaga pengawasan pelayanan publik tentu memiliki tanggung jawab yang begitu besar dalam melakukan pencegahan terhadap terjadinya maladministrasi, terutama inovasi-inovasi dalam membrikan informasi ke masyarakat sebagai wujud keberadaan Ombudsman di Kabupaten Halmahera Selatan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan asisten Ombudsman AK dapat menggambarkan bahwa sedikitnya jumlah kasus maladministrasi yang masuk ke ombudsman dikarenakan partisipasi publik sangat lemah, dan kondisi tersebut terjadi juga bagian dari minimnya ombudsman dalam memberikan informasi akan kehadiran lembaga ini sebagai institusi yang memberantas soal kasus-kasus maladministrasi. Masyarakat sesungguhnya menjadi mitra

kerja sama dalam mengawal agenda-agenda pemerintah daerah, temuan maladministrasi tentunya suda menjadi tanggungjawab masyarakat untuk senantiasa melaporakan ke ombudsman Maluku Utara, untuk itu sinkronisasi kelembagaan dengan tokoh masyarakat, LSM dan lembaga profesional lainnya perlu untuk dilakukan, agar ombudsman tidak stagnan dalam menangani problem pelayanan publik yang ada di Halmahera Selatan.

### **Proses klarifikasi**

Proses klarifikasi dilakukan dengan cara meminta keterangan dan penjelasan dari pelapor mengenai laporan atau aduan akan kasus yang dilakukan oleh pihak terlapor, selain proses dan tahapan klarifikasi yang dilakukan kepada pelapor, akan tetapi klarifikasi juga dilakukan kepada pihak terlapor untuk mencari tahu kebenaran kasus yang dilaporkan dengan tujuan untuk mengambil sebuah kesimpulan terhadap laporan tersebut. Pernyataan yang relevan juga dengan hasil wawancara Asisten Ombudsman juga mengatakan hal yang serupa bahwa:

Tahapan klarifikasi dilakukan kepada yang melaporkan untuk meminta penjelasan atas pengaduannya, dan klarifikasi kepada yang terlapor untuk meminta keterangan atas pelanggaran yang dilakukan, hasil wawancara (AJ, 2019).

Hasil wawancara dengan salah satu SKPD informan terlapor yang menyatakan bahwa:

Ombudsman perna datang dan Saya pernah di panggil oleh pihak Ombudsman untuk diminta keterangan dan mengklarifikasi atas dugaan yang mana saat itu soal Keluhan masyarakat Kecamatan Bacan Timur Tengah terkait tidak adanya dokter di Puskesmas Kecamatan selama 1 (satu) tahun yang menyebabkan masyarakat harus ke ibukota Kabupaten untuk memperoleh layanan kesehatan dan juga soal standar pelayanan, hasil wawancara (AR, 2019).

Berdasarkan kesimpulan wawancara tersebut dapat diuraikan bahwa pihak Ombudsman telah melakukan klarifikasi kepada pihak SKPD terlapor, dan pihak yang terlapor telah menjalankan saran perbaikan dari Ombudsman. Perlu dipahami secara tegas bahwa tugas SKPD merupakan bagaimana lembaga publik memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat sebagaimana (Dwiyanto, 2015). Aparatur birokrasi harus bertindak sebagai pelayanan publik yang profesional, santun dan peduli, memiliki integritas tinggi dan mampu menjadi pilar kesatuan bangsa. Menyimak pada pendapat tersebut di atas, maka tentunya pemerintah punya tanggung jawab besar terhadap masyarakat sehingga dapat memberika nmodel pelayanan publik yang berkualitas, dan bukan sebaliknya. Birokrasi yang diharapkan adalah birokrasi yang baik dan profesional. Hanya dengan lembaga pemerintahan yang baik dapat transparan diharapkan dapat mampu mewujudkan penyelenggaraan Negara

atau pemerintahan dapat memberikan pelayanan secara efektif dan efisien, jujur terbuka, bersih, serta bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme (Yasin, 2016)

Selanjutnya bahwa kaitannya dengan tahapan klarifikasi, maka dapat dikatakan bahwa klarifikasi senantiasa sudah dilakukan oleh pihak Ombudsman ketika dalam mendapatkan pengaduan secara tertulis dari masyarakat dan pernyataan ini di perkuat oleh salah satu informan terlapor Kepala Desa Jojame yang juga mengatakan bahwa:

Memang Saya diundang oleh pihak Ombudsman untuk memberikan keterangan dan mengklarifikasi terkait persoalan yang diadukan oleh masyarakat yaitu katanya Dugaan maladministrasi yang dilakukan oleh mantan Pjs. Kepala Desa Jojame Kec. Bacan Barat Utara Kabupaten Halmahera Selatan yakni saya sendiri saat itu masyarakat mengatakan saya yang tidak transparan dalam hal pengelolaan dana desa kepada masyarakat, hasil wawancara (SW, 2019).

Hasil wawancara di atas menunjukkan Ombudsman telah menjalankan tugasnya sesuai dengan keluhan masyarakat Jojame dan sebagai upaya untuk mewujudkan pelayanan publik yang prima, Ombudsman juga telah melakukan klarifikasi dengan mengundang pihak terlapor untuk memberikan keterangan terkait aduan tersebut, yang semua itu dilakukan dalam rangka perbaikan yang lebih baik, selain itu pihak terlapor pun sangat mengapresiasi kerja Ombudsman karena dengan kejadian itu ada evaluasi baik secara pribadi maupun secara organisasi. Selanjutnya juga Hasil observasi dan wawancara peneliti juga menemukan bahwa tahapan klarifikasi senantiasa dilakukan oleh pihak ombudsman, Hanya saja klarifikasi itu dilakukan tidak merata kepada SKPD yang terlapor, sehingga ada SKPD yang merasa dirugikan dan tidak menerima perilaku ombudsman yang ketika menerima laporan langsung melakukan investigasi dan saran perbaikan tanpa melalui klarifikasi maupun koordinasi dengan SKPD yang bersangkutan.

### **Proses Investigasi**

Investigasi yang dilakukan oleh Ombudsman merupakan upaya penyelidikan, pencarian, pemeriksaan, pengumpulan data dan informasi yang seakurat mungkin, untuk mengetahui kebenaran sebuah fakta lapangan yang benar-benar terjadi. Dari pernyataan tersebut dan berdasarkan hasil observasi dan telaah dokumen peneliti, dapat menunjukkan bahwa dari semua laporan yang masuk dalam kewenangan Ombudsman senantiasa melakukan investigasi dilapangan untuk diketahui nilai kebenaran dari sebuah laporan undang-undang Nomor 37 pasal 7 huruf, dan adapun jenis laporan yang diinvestigasi seperti dugaan maladministrasi yang dilakukan lembaga public pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Halmahera Selatan yang belum

melakukan pencairan bantuan dana pengobatan anak pelapor atas nama MD. Kemudian proses pemanggilan dilakukan oleh Ombudsman ketika tahapan klarifikasi dan investigasi memiliki nilai pembenaran, setelah telah ditemukan data dan informasi yang valid dan selanjutnya diputuskan yang terlapor benar-benar melakukan pelanggaran dan tindakan maladministrasi.

### **Mediasi**

Mediasi / konsiliasi dilakukan sebagai upaya pencarian solusi dari masalah atas kasus yang dilaporkan, mediasi dilakukan dengan mempertemukan pihak-pihak yang berseteru / bersengketa atau melakukan negosiasi dalam bentuk pihak ketiga. Hasil observasi menunjukkan bahwa Ombudsman melakukan mediasi dengan salah satu kasus jenis aduannya keluhan masyarakat Desa Kotiti terkait penyaluran beras sejahtera oleh Pemerintah Desa Koititi yang diduga sebagian dari jatah beras sejahtera disalurkan kepada yang bukan termasuk Keluarga Penerima Manfaat (KPM), mediasi tersebut dengan menghadirkan informan yang terlapor, masyarakat pelapor dan pimpinan dari pelapor itu sendiri, mediasi diselesaikan oleh pimpinan pelapor dan pihak Ombudsman dengan terlapor meminta maaf kepada yang melapor dan dinyatakan kasus terselesaikan. Maka demikian menurut hemat peneliti dengan jenis laporan yang seperti ini karena menyangkut hajat hidup masyarakat dan merupakan hak masyarakat untuk mendapatkan sehingga ini menjadi solusi atas penyelesaian kasus tersebut, dan Ombudsman perwakilan Maluku Utara memiliki tanggung jawab akan hal itu.

Berdasarkan tugas dan wewenang ombudsman baik dari penerimaan laporan, pemeriksaan substantif, menindaklanjuti laporan dalam kewenangan ombudsman, melakukan Klarifikasi, infestigasi, dan mediasi yang kesemuanya ini suda dilakukan oleh ombudman Maluku Utara di Kabupaten Halmahera Selatan, hanya saja pada sisi lain terkait dengan peran ombudsman itu belum dilakukan secara maksimal, terutama ombudsman dalam melakukan ekspansi dengan lembaga-lembaga lain yang dapat mempermudah ombudsman dalam menemukan kasus. Hasil telaah dan observasi peneliti menunjukkan bahwa peran ombudsman dalam hal tugas dan kewenangan selalu koordinasi bersama dengan pemerintah daerah untuk meningkatkan kerja sama dengan lembaga-lembaga di daerah, LSM, serta dikabupaten Halmahera Selatan belum nampak dan tidak maksimal, sehingga tidak bisa dinafikkan ketika masi terdapatnya pelanggaran-pelanggaran pelayanan publik yang itu kemudian belum teratasi dengan maksimal, sesuai dengan amanat UU Nomor 37 tahun 2008 sangat jelas mengatur bahwa ombudsman dalam melaksanakan koordinasi dan kerja sama

dalam bidang pelayanan selau melakukan komunikasi secara intens dengan lembaga terkait yang memiliki kemampuan kelembagaan yang baik untuk meningkatkan kemajuan pelayanan yang prima dan berkemajuan.

### **Rekomendasi**

Rekomendasi adalah rangkaian proses kebijakan pada tahapan akhir yang disebut sebagai kesimpulan. Rekomendasi merupakan hasil interpertasi secara mendalam untuk memperbaiki persoalan yang terjadi pada masyarakat. Sehingga narasi rekomendasi sebagai bahan evaluasi bagi birokrasi publik untuk dapat memperbaiki pelayanan yang sudah dilaksanakan. Hasil investigasi yang dilakukan oleh Ombudsman, kepada atasan sebagai terlapor untuk dilaksanakan sesuai dengan nilai-nilai pelayanan yang baik dengan tujuan peningkatan mutu pelayanan administrasi pemerintahan yang baik dan cepat. Adapun rekomendasi sebagai bahan evaluasi mencerminkan beberapa perspektif yaitu sebagai berikut: (1) Uraian tentang laporan secara tertulis dan lisa yang disampaikan kepada lembaga Ombudsman, (2) Uraian tentang hasil pemeriksaan dari sumber pelapor dan pemeriksaan langsung di lapangan, (3) Kesimpulan bentuk maladministrasi yang telah terjadi pada masyarakat serta, (4) Kesimpulan dan pendapat dari Ombudsman mengenai hal yang perlu dilaksanakan terlapor dan atasan terlapor.

Terlapor dan atasan terlapor melaksanakan rekomendasi Ombudsman dimana atasan terlapor wajib menyampaikan laporan kepada Ombudsman tentang pelaksanaan rekomendasi yang telah dilakukannya disertai hasil pemeriksaannya dalam waktu paling lambat 60 hari sejak diterimanya tanggal rekomendasi. Selanjutnya Ombudsman dapat meminta keterangan terlapor dan atau atasannya dan melakukan pemeriksaan lapangan untuk memastikan pelaksanaan rekomendasi. Dalam hal terlapor dan atasan terlapor tidak melaksanakan rekomendasi atau hanya melaksanakan sebagian rekomendasi dengan alasan yang tidak dapat diterima oleh Ombudsman, maka Ombudsman dapat mempublikasikan atasan terlapor yang tidak melaksanakan rekomendasi dan menyampaikan laporan kepada DPR atau Bupati. Selain itu ada sanksi administrasi, terlapor dan atasan terlapor yang tidak melaksanakan dan melaporkan pelaksanaan rekomendasi ombudsman dikenai sanksi administrasi sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

Selanjutnya terkait dengan rekomendasi Ombudsman, berikut dibawah ini berdasarkan hasil wawancara secara mendalam dengan salah seorang asisten yang menyatakan bahwa:



Berhubungan dengan masalah rekomendasi kalau dibaca Undang-Undang 37 Tahun 2008 pasal 37 tentunya itu dari pihak Ombudsman akan menyampaikan kepada pelapor sebagai pihak mengadu, terlapor sebagai pihak yang terlibat secara langsung serta atasan terlapor dalam waktu yang paling lambat 14 hari terhitung sejak tanggal rekomendasi itu ditandatangani oleh ketua Ombudsman hanya saja untuk OPMU sampai saat ini kita belum mengeluarkan rekomendasi dan hanya sebatas saran perbaikan, hasil wawancara (AFA, 2019).

Dari hasil keterangan yang disampaikan oleh asisten AFA menunjukkan bahwa Ombudsman sesuai dengan kewenangannya yang mengatur tentang pelayanan publik yaitu dalam Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008, Ombudsman akan memberikan rekomendasi kepada pelapor yang merupakan pihak yang dirugikan untuk diketahui, dan kepada terlapor untuk memberikan data sesuai dengan fakta yang terjadi dan atasan sebagai terlapor untuk dapat menjalankan rekomendasi tersebut dan rekomendasi dapat dikeluarkan oleh ombudsman jika kasus yang dialami pihak terlapor sangat melewati batas ketentuan. Berdasarkan hasil observasi peneliti dan telaah dokumen dari penjelasan diatas menunjukkan bahwa sampai saat ini ombudsman belum memberikan rekomendasi, dikarenakan setiap kasus yang berhubungan dengan maladministrasi Ombudsman sekedar memberikan saran perbaikan dan pihak terlapor senantiasa langsung menjalankan. Tidak semua penanganan kasus maladministrasi dapat diselesaikan melalui rekomendasi, namun ada sejumlah kasus dapat diselesaikan pada tahapan mediasi untuk menyelesaikan dan menganalisis secara mendalam kasus yang terjadi. Tujuan penanganan kasus pada Ombudsman untuk mencari kebenaran yang hakiki dan keadilan tanpa memandang kelas sosial tertentu.. Maka apabila pihak sudah menerima dan menemukan solusi pada saat mediasi, maka kasus dianggap selesai dan tidak sampai dikeluarkan rekomendasi. Kasus yang diselesaikan pada tahapan rekomendasi adalah kasus yang secara normatif pihak terlapor melanggar ketentuan yang berlaku secara administratif. (Rohmah, 2013).

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa kehadiran Ombudsman di Provinsi Maluku Utara terutama di Kabupaten Halmahera Selatan ini memiliki nilai yang baik dan strategis karena ada upaya-upaya Ombudsman dalam mewujudkan misi pelayanan publik yang prima terutama di Kabupaten Halmahera Selatan. Sesuai dengan hasil wawancara mendalam dan observasi secara langsung tersebut menunjukkan bahwa Ombudsman perwakilan Maluku Utara belum mengeluarkan tahapan rekomendasi kepada instansi terlapor terhadap sejumlah kasus yang di laporkan oleh masyarakat maupun hasil temuannya sendiri.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Juharni, 20016) tentang keefektifan peran Ombudsman Kota Makassar dalam temuannya mengatakan bahwa rekomendasi sebagaimana dalam aturan Wali Kota No 7 Tahun 2008 telah disampaikan bahwa pejabat publik di lingkungan birokrasi serta badan usaha untuk memperbaiki pelayanan umum kepada masyarakat yang dikeluhkan karena penyelenggara layanan tidak bersikap kooperatif bahkan melanggar peraturan yang ada. Sementara pada Ombudsman perwakilan Maluku Utara terutama di Kabupaten Halmahera Selatan rekomendasi senantiasa belum dilaksanakan, hal ini demikian karena rekomendasi bersifat mengikat dan memiliki sanksi yang tegas terhadap pelaku maladministrasi bahkan pada tingkat pidana, atas dasar itulah instansi terlapor yang ada di Maluku Utara terutama Kabupaten Halmahera Selatan lebih mempertimbangkan kemudaratannya dan menjalankan saran perbaikan yang diberikan Ombudsman, sehingga sampai saat ini peran ombudsman sebagai lembaga pengawasan pelayanan publik di Kabupaten Halmahera Selatan belum mengeluarkan tahapan rekomendasi.

Pada Ombudsman Kota Makassar rekomendasi dengan sangat mudah dikeluarkan karena OKM dibentuk berdasarkan peraturan Wali Kota yang yang atasan dari SKPD yang terlapor adalah Wali Kota sendiri, sehingga rekomendasi tidak perlu melalui proses pimpinan pusat Ombudsman Republik Indonesia (ORI). Maka dengan demikian peneliti berkesimpulan bahwa Ombudsman perwakilan Maluku Utara dari segi rekomendasi masih perlu melakukan kajian dan diskusi panjang serta data yang seakurat mungkin dan keyakinan untuk mengeluarkan rekomendasi.

Dengan demikian ombudsman dapat memposisikan diri sebagai institusi yang mampu menelaah berbagai problem pelayanan publik yang ada di Kabupaten halmahera Selatan, dengan tetap mengacu pada undang-undang ombudsman. Lagi-lagi peran ombudsman yang di jalankan di Kabupaten Halmahera Selatan masih perlu untuk ditingkatkan terutama dari sisi tugas dan wewenangnya ombudsman dalam mengangkat perilaku buruk pejabat publik. Pernyataan diatas sangat relevan bahwa wewenang yang relatif luas, kehadiran lembaga Ombudsman akan mengikis berbagai praktik maladministrasi publik (penyalahgunaan kekuasaan, penyimpangan wewenang atau jabatan) oleh oknum aparatur instansi pelayanan publik, dengan segala wujud dan modusnya, dari dunia pelayanan publik di Indonesia. Ombudsman punya peran strategis untuk merangsang partisipasi masyarakat dalam memberikan laporan, selain itu adalah melakukan sosialisasi yang masif kepd masyarakat. Mengapa demikian dilakukan karena Ombudsman adalah salah satu lembaga yang menjadi aktor sentral dalam penegakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good*

*governance*) pada aspek pelayanan prima serta sebagai penyelenggaraan mekanisme *voice* pada lembaga publik untuk dapat merangsang partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Faktor yang menjadi kendala diantaranya dari sisi pengawasan instansi pemerintah sendiri atau aparatur sipil, kecenderungan dalam memahami keberadaan, fungsi, dan kewenangan Ombudsman sebagai lembaga negara belum dipahami secara baik. Sedangkan dari faktor internal, kendala yang dihadapi adalah karena Ombudsman merupakan sebuah lembaga baru, pemilikan sarana prasarana kantor, misalkan kendaraan yang mendukung kegiatan masih minim sehingga mobilisasi kegiatan kadangkala sedikit terhambat (Janah & Saleh, 2019).

Pelayanan prima oleh lembaga Ombudsman di Maluku Utara menjadi harapan baru bagi seluruh masyarakat Maluku Utara khususnya Kabupaten Halmahera Selatan. Tata kelola pelaksanaan pemerintahan yang bersih dari praktek malapraktek administrasi sebagai bentuk bertanggung jawab dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas. Ada tiga aspek penting dalam peningkatan kualitas pelayanan publik yaitu; *pertama*, adalah institusional pengembangan kelembagaan organisasi pemerintah pelayanan publik yang akuntabilitas dan transparan. *Kedua*, adalah perubahan sikap para pegawai di lingkungan pemerinatahn dan karakter para pelaku elit birokrasi yang ramah, cerdas sebagai identitas inovasi aparatur pemerintah. *Ketiga*, mendesain proses peraturan pelaksanaan kewajiban bagi pemerintah yaitu dengan strategi pelaksanaan pelayanan yang cerdas dan terdidik sebagai budaya kultural di masing-masing lingkungan birokrasi. Budaya birokrasi menjadi kriteria pelayanan yang memuaskan atau yang akan disebut dengan pelayanan prima yang pada dasarnya mencakup empat prinsip, yaitu CETAK (Cepat, Tepat, Akurat, Berkualitas). Prinsip mendasar dalam model ini adalah kualitas layanan bergantung perbandingan dua variabel, layanan yang diharapkan dari pelanggan dan layanan yang sebenarnya. Pelayanan cerdas yang terdiri dari dua dimensi, yaitu aspek teknis atau hasil dan dimensi fungsional atau terkait proses. Dalam hal ini hasil dari layanan (dimensi teknis), tetapi juga cara dalam yang layanan lakukan (dimensi fungsional) yang memberikan pengaruh pada persepsi pelanggan tentang layanan (Akhmad & Sari, 2019)

### **Faktor determinan Ombudsman Maluku Utara dalam menjalankan perannya.**

Peran Ombudsman perwakilan Maluku Utara dalam menjaga nilai-nilai independen yang menerima laporan secara tertulis dan tidak tertulis untuk kemudian menyelidiki bentuk keluhan-keluhan masyarakat yang menjadi korban kesalahan administrasi (*maladministration*) publik oleh lembaga pemerintah maupun swasta di Provinsi Maluku

Utara khususnya Kabupaten Halmahera Selatan. Praktek pelayanan publik yang kurang baik dapat memberikan citra buruk bagi lembaga publik di kehidupan masyarakat. Bentuk kesalahan yang terjadi menjadi preseden buruk bagi pejabat publik dalam menjalankan tata kelola birokrasi yang ganjil (*inap-propriate*), terjadinya penyimpangan (*deviate*) nilai-nilai pelayanan publik. Pelayanan yang sewenang-wenang (*arbitrary*), melanggar ketentuan (*irregular/illegitimate*) nilai-nilai pelayanan yang baik, penyalahgunaan kekuasaan (*abuse of power*) pada lembaga publik, keterlambatan yang tidak perlu (*undue-delay*) dalam melayani, dan pelanggaran kepatutan (*Equit*) untuk dalam diberikan pembinaan sesuai aturan Aparatur Sipil Negara (ASN) (Radjab, 2014). Pengetahuan sumber ASN saat ini juga sangat menentukan tingkat profesionalisme yang rendah, kemampuan serta pemahaman sangat penting untuk dapat memberikan pelayanan secara optimal, rendahnya tingkat *reliability* dapat berpengaruh dalam pelayanan publik, memiliki integritas sebagai etos kerja pegawai pemerintah sehingga tidak mempunyai daya ikat emosional dengan instansi dan tugas-tugasnya tingginya penyalagunaan wewenang (KKN). Dengan demikian menjadi bagian dari tugas dan tanggung jawab Ombudsman untuk dapat memperbaiki dan mewujudkan pelayanan publik yang prima.

Ombudsman perwakilan Maluku Utara tentunya banyak memiliki kelemahan ataupun kekurangan dalam melakukan fungsi pengawasannya, melihat kondisi birokrasi Maluku Utara khususnya Halmahera Selatan saat ini, maka posisi dimana peran Ombudsman dengan segala keterbatasan yang ada harus mampu mengakomodir kepentingan masyarakat yang melakukan pengaduan atas maladministrasi yang dilakukan oleh penyelenggara layanan publik, dan Ombudsman memiliki tanggung jawab akan hal itu, akan tetapi tanggung jawab Ombudsman untuk menjaga independensi dalam mengawasi penyelenggara pelayanan publik juga memiliki kendala-kendala dalam menjalankan tugasnya, baik secara melakukan pengawasan internal kelembagaan maupun untuk mengawasi lembaga lain yang memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil telaah wawancara dan dokumen serta observasi dapat di deskripsikan bahwa faktor determinan yang mempengaruhi terhadap peran ombudsman untuk dapat menjalankan tugas serta fungsi dan wewenangnya sebagai lembaga yang melakukan pengawasan pelayanan publik di Kabupaten Halmahera Selatan dapat teridentifikasi diantaranya adalah (a) Minimnya SDM yang menjadi pelaku pelayanan publik, (b) ketersediaan anggaran untuk menjangkau dari kota sampai ke desa terpencil, (c) sarana dan prasarana yang dimiliki sebagai perangkat mendasar dalam lembaga pelayanan publik serta

(d) pengetahuan masyarakat untuk secara aktif memberikan informasi yang akurat dan detail terkait praktek pelayanan publik di masing-masing daerah.

### **Sumber Daya Manusia (SDM)**

SDM memiliki peran yang strategis dalam memberikan pendidikan melalui seminar dan dialog secara terus menerus bagi organisasi untuk memberikan nilai pengetahuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pemahaman SDM yang baik sebagai faktor penting yang dapat menentukan kemajuan pelayanan yang prima dan akuntabilitas pada Ombudsman Maluku Utara. Peranan penting untuk terus melakukan inovasi dalam program pelayanan secara efektif dan efisien dapat dilakukan jika didukung oleh lembaga dan yang hanya dapat dicapai dengan dukungan sumber daya manusia yang ada baik secara kuantitas maupun kualitas (Hasibuan, 2014)

Setelah mengkaji dan telaah hasil wawancara dan observasi, menunjukkan minimnya ketersediaan SDM yang dimiliki Ombudsman perwakilan Maluku Utara itu kemudian dapat berpengaruh terhadap efektifitas peran Ombudsman dalam menjalankan fungsi pengawasannya. (Kader Yofan, Harianto Tri, 2019) Ombudsman yang merupakan sebagai lembaga Negara yang memiliki fungsi dalam mengawasi pelayanan publik ternyata memiliki berbagai macam kendala dalam memberikan pelayanan yang cepat dan tanggap kepada masyarakat yang dikarenakan jumlah personil atau pegawai yang sangat terbatas. Hasil observasi peneliti juga menunjukkan bahwa secara kelembagaan Ombudsman untuk lebih melakukan penguatan-penguatan baik dari internal kelembagaan maupun secara eksternal kelembagaan, sehingga dengan keterbatasan jumlah personil yang ada, Ombudsman tetap mampu melakukan fungsi pengawasannya dalam rangka menggapai visi pelayanan publik yang prima dan transparan di kabupaten Halmahera Selatan untuk memberikan tata kelola pelayanan yang prima tanpa adanya diskriminatif.

### **Ketersediaan anggaran**

Anggaran merupakan jantung operasional dalam setiap organisasi atau lembaga apapun itu, setiap kinerja lembaga pasti membutuhkan biaya yang cukup memadai, karena tanpa ketersediaan anggaran yang cukup maka aktivitas lembaga juga pasti akan terhambat. Begitu juga ketersediaan anggaran yang cukup akan mempercepat kinerja lembaga. Peran Ombudsman di Maluku Utara di Kabupaten Halmahera Selatan menjadi catatan penting dalam buku khas keuangan di Ombudsman itu sendiri, sebab dengan keterbatasan anggaran yang ada menjadi tanda tanya besar apakah ombudsman akan tetap eksis dalam menjalankan

tugasnya atau tidak. Dalam perkembangannya, ketersediaan anggaran berfungsi untuk mendukung peran Ombudsman dalam mencapai tujuan pelayanan yang prima, cepat dan tepat.

Berdasarkan hasil wawancara dapat menggambarkan pengertian bahwa, dengan ketersediaan anggaran yang setiap tahun berkisar 700 juta sampai 800 juta setiap tahun yang begitu minim, kemudian dibandingkan dengan wilayah kerja Ombudsman di Maluku Utara yang begitu luas, yang merupakan daerah kepulauan sehingga lebih banyak menggunakan transportasi laut dari pada darat, maka dengan besaran anggaran yang dimiliki ini sangat tidak cukup untuk bisa menyelesaikan semua laporan masyarakat. Kondisi ini juga menjadi faktor yang sangat mempengaruhi tugas dan peran Ombudsman Maluku Utara di Halmahera Selatan sehingga pada setiap pemeriksaan juga ada laporan masyarakat yang tidak bisa diselesaikan secara keseluruhan. Maka dengan demikian faktor pemicu minimnya peran ombudsman di Kabupaten Halmahera Selatan adalah masalah ketersediaan anggaran.

### **Fasilitas**

Fasilitas pendukung dalam kinerja organisasi seperti lembaga Ombudsman ini sangat penting dan perlu untuk diadakan. Alat kelengkapan lembaga menjadi kiat penting karena merupakan keberhasilan dari suatu lembaga ketika fasilitas penunjang itu kemudian memadai. Ombudsman perwakilan Maluku Utara memang masih terdapat banyak kekurangan, kekurangan itu diantaranya penyediaan sarana pelayanan publik dan prasarana kator yang belum memadai, hal ini kemudian akan mengganggu aktivitas Ombudsman dalam menjalankan tugasnya. Untuk memperbaiki maladministrasi yang ada di Provinsi Maluku Utara terutama di Kabupaten Halmahera Selatan maka Ombudsman sebagai lembaga yang menandai terjadinya maladministrasi perlu melakukan kelengkapan dan pembenahan-pembenahan secara kelembagaan terutama kelengkapan dan pembenahan dari segi sarana dan prasarana selain kualitas dan kuantitas SDM, serta anggarannya.

Sarana dan prasarana menjadi salah satu kebutuhan dasar terhadap aktivitas Ombudsman dalam menjalankan tugas, fungsi dan wewenangnya. Berdasarkan hasil observasi langsung peneliti dapat menunjukkan bahwa yang menjadi kendala Ombudsman dalam menjalankan tugasnya adalah ketersediaan kantor yang belum permanen atau masih kontrak, kendaraan transportasi seperti motor dinas yang belum tersedia, ruangan klarifikasi yang sementara masih menggunakan ruang rapat dan sarana prasarana penunjang lain seperti ruang Asisten yang masih belum memadai.

## **Pengetahuan Masyarakat**

Hasil telaah dan observasi peneliti menunjukkan bahwa faktor determinan eksternal yang mempengaruhi peran Ombudsman di Kabupaten Halmahera Selatan sebagai lembaga independen pengawasan pelayanan publik adalah pengetahuan masyarakat. Pengetahuan masyarakat akan kehadiran Ombudsman perwakilan Maluku Utara di Kabupaten Halmahera Selatan menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap peran Ombudsman. Akan tetapi pengetahuan dan rasa mengetahui masyarakat akan terbangun jika para komisioner Ombudsman dan semua pihak yang terkait dapat bekerja sama dengan baik. Faktor yang dapat berpengaruh terhadap peran Ombudsman di Halmahera Selatan adalah pengetahuan masyarakat tentang kehadiran Ombudsman di Provinsi Maluku Utara belum diketahui oleh masyarakat tentang fungsi lembaga tersebut. Sehingga tugas, fungsi dan wewenangnya Ombudsman perwakilan Maluku Utara. Sehingga inisiatif Ombudsman dalam penanganan kasus harus lebih ditingkatkan, tanpa harus mengharapkan laporan yang masuk dari masyarakat.

Keberadaan Ombudsman di Provinsi Maluku Utara ini memicu banyak pertanyaan dikalangan masyarakat, dimana masyarakat mempertanyakan eksistensi lembaga Ombudsman di Maluku Utara itu seperti apa. Kurangnya pengetahuan masyarakat terhadap Ombudsman ini juga akan berdampak terhadap peran Ombudsman dalam melakukan fungsi pengawasannya. Minimnya sosialisasi dan jejaring kerja sama yang di bangun tentu sangat berpengaruh terhadap jumlah aduan dan penyelesaian terhadap kasus maladministrasi. (Suleman, 2018).

Berdasarkan Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa keberadaan Ombudsman dipusat Kota Ternate juga berpengaruh terhadap aduan masyarakat yang akan memberikan laporan kepada Ombudsman, hal ini karena masyarakat lebih menginginkan akses yang mudah dijangkau dan informasi yang cepat diserap oleh masyarakat, sehingga ketika ada temuan maladministrasi dengan segera masyarakat langsung melaporkan. Maka kesimpulannya adalah ombudsman harus memiliki perwakilan di setiap Kabupaten Kota untuk menjangkau dan menghasilkan kualitas pelayanan publiknya.

## **Kesimpulan**

Peran ombudsman Maluku Utara di Kabupaten Halmahera Selatan belum maksimal. Hal tersebut dapat dilihat dari: (a) proses dan tahapan penerimaan laporan masyarakat mulai 2017-2019 tidak berbanding lurus dengan problem pelayanan publik yang terjadi dilapangan dimana hanya terdapat 15 laporan yang masuk pada ombudsman, tahapan klarifikasi,

infestigasi, mediasi dan rekomendasi ombudsman; (b) masi minimnya inovasi yang dilakukan ombudsman baik, pemanfaatan ruang-ruang publik sebagai bentuk sosialisasi atas keberadaan ombudsman di Kabupaten Halmahera Selatan, membangun koordinasi dan jejaring kerja sama dengan lembaga-lemba LSM maupun perseorangan juga masih minim dilakukan.

Terdapat faktor determinan yang mempengaruhi peran ombudsman di Kabupaten Halmahera Selatan yakni di antaranya: (a) keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang hanya memiliki 9 asisten dengan jumlah wilayah yang harus dibagi ke 10 Kabupaten/Kota; (b) minimnya ketersediaan Anggaran yang merupakan jantung operasional dalam setiap kebijakan-kebijakan ombudsman; (c) ketersediaan fasilitas pendukung yang belum memadai; (d) kurangnya partisipasi publik yang disebabkan tingkat pengetahuan masyarakat atas keberadaan ombudsman di Maluku Utara

### **Ucapan Terima Kasih**

Terima kasih kami sampaikan kepada LP3M Universitas Muhammadiyah Maluku Utara yang telah memberikan kesempatan dan membimbing sehingga proposal Penelitian Dosen Pemula (PDP) biasa di danai oleh Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Tahun 2019. Kepada para dosen FISIP UMMU yang telah memotivasi dan membantu dalam menyelesaikan penelitian secara baik dan tepat pada waktunya. Pemerintah Halmahera Selatan yang telah menerima dengan ramah, cepat dalam memberikan data yang diperlukan selama penelitian berlangsung. Tak lupa pula kami ucapkan terima kasih kepada Editor Chief Jurnal Aristo, UMPO yang telah memberikan kesempatan untuk publikasi pada jurnal terakreditasi Sinta 3.

### **Daftar Pustaka**

- Akhmad, B., & Sari, M. (2019). Kualitas Pelayanan Ombudsman Perwakilan Kalimantan Selatan dalam Menindaklanjuti Laporan Pengaduan Masyarakat Kota Banjarmasin. *Anterior Jurnal*, 18(2), 143-151.
- Cresswell, W. J. (2015). *Penelitian Kualitatif & Desain Riset Memilih di antara Lima Pendekatan* (Edisi Indonesia). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Deni, Saiful, (2017). A Formulation to Eradicate Bureaucratic Corruption in Indonesia: A Model of Ethics in Public Administration, *International Journals The Social Sciences* 12 (9) 1560-1565.
- Dwiyanto, Agus. (2015). *Reformasi Birokrasi Kontekstual Kembali ke Jalan yang Lurus*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.



- Hasibuan, Malayu S.P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hayat, (2019). *Paradigma Good Governance Menuju Shared Governance Melalui Reformasi Birokrasi dan Inovasi Pelayanan Publik*, Jurnal Aristo Sosial Politik Humaniora 8 (1) 1-23.
- Juharni. (2016). *Keefektifan Peran Ombudsman Kota Makassar (The Effectiveness of Ombudsman Roles in Makassar)*, Makassar: Disertasi Administrasi Publik UNM.
- Jannah, N., & Saleh, R. (2019). Kinerja Ombudsman RI Perwakilan Aceh Dalam Menjaga Mutu Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik*, 4(1).
- Kader Yofan Marianus, Hardianto Tri Willy, (2019). Ombudsman strategy of republic of Indonesia in east Java representative regarding public service Supervision, *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* 8 (3) 29-36.
- Mulyana Dedy. (2014). *Ilmu Komunikasi suatu pengantar*. Cetakan ke 18. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mujahidin, M. A. (2014). *Panduan Penelitian Praktis untuk Menyusun Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Bandung: Alfabeta.
- Nugroho, A. (2019). *Optimalisasi Pelayanan Publik Melalui Layanan Pengelolaan Pengaduan Berbasis Sambat Online (Studi Pada Dinas Komunikasi Dan Informasi Kota Malang)* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Malang).
- Pattarai, Idris. (2010). *Ombudsman dan Akuntabilitas Publik: Kasus Daerah Istimewa Yogyakarta*, Jakarta: CV. Jengki Satria.
- Pramusinto, Agus (2009). *Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan dan Pelayanan Publik: Kajian Tentang Pelaksanaan Otonomi Daerah di Indonesia*, Yogyakarta: Gava Media.
- Radjab, Irsan, (2014). *Kinerja Pegawai Negeri Sipil Universitas Negeri Makassar Pasca Reformasi Birokrasi*, Jurnal Ilmiah Administrasi Publik PKP2A II LAN Makassar 10 (2) 101-112.
- Rohmah, usisa, (2013). Analisis Pelaksanaan Kewenangan Lembaga Ombudsman Daerah (LOD) dalam Menangani Laporan/Keluhan Masyarakat di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), *Jurnal Politika* 4 (1) 72-81.
- Simangunsong, Fernandes dan Imelda Hutasoit. (2018). Implementing Roadmap Model ahead Indonesian Bureaucratic Reform through Quick Wins Method. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 17 No. 6. (Jurnal Online) <https://www.abacademies.org/articles/implementing-roadmap-model-ahead-indonesian-bureaucratic-reform-through-quick-wins-method-7667.html>
- Sugiyono. (2014). *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung : CV Alfabeta.

- Suleman, Sukur. (2018). *Kinerja Ombudsman RI Perwakilan Maluku Utara dalam Mewujudkan pelayanan yang Prima di Kota Ternate*, Jurnal Aristo Sosial Politik Humaniora 4 (2) 262-282.
- Suleman, Sukur. (2019). *Kualitas pelayanan E-KTP pada Dinas kependudukan dan Catatan Sipil di Kabupaten Halmahera Selatan*, Jurnal Kolaborasi Administrasi Publik 5 (1) 1-13.
- Soekanto, Soerjono. (2012). *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Kriyantono, R. (2010) *Teknik Praktis Riset Komunikasi (Disertai Contoh Praktis Media, Public Relations Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Thoah, Miftah, (2012). *Prilaku Organisasi Konsep Dasar dan Implikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Warmas, Raymondang.(2013). Pengertian Ombudsman. ([http://raymondangwarmas.blogspot.co.id/2013/07/pengertian\\_ombudsman.html](http://raymondangwarmas.blogspot.co.id/2013/07/pengertian_ombudsman.html)), diakses pada tanggal 11 Agustus 2019.
- Wance, M. (2019). Evaluasi Pelayanan Kinerja pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Ternate Tahun 2017. *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik*, 5(1), 46-62. DOI: <https://doi.org/10.26618/kjap.v5i1.1945>
- Yasin Rus'an, Muhammad, (2016). *Telaah Tentang Rekomendasi Ombudsman Terhadap Fraud Perbankan*, Jurnal Katalogis 4 (11)107-117
- Undang-Undang No. 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia.
- Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang No. 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah