

**PELAKSANAAN FUNGSI OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA
PERWAKILAN PROVINSI RIAU**

Oleh : Tutut Mauludtias Anggraini

Tututmaulud@gmail.com

Pembimbing : Abdul Sadad

Jurusan Ilmu Administrasi - Program Studi Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Riau

Kampus Bina Widya Jl. HR Soebrantas Km. 12,5 Simpang Baru Pekanbaru 28293

Telp/Fax 0761-63272

Abstract

The Ombudsman of the Republic of Indonesia functions to oversee the administration of public services organized by public service providers organized by state and government officials both at the central and regional levels, including those held by State-Owned Enterprises, Regional-Owned Enterprises, and State-Owned Legal Entities and private or individuals who are given the task of carrying out certain public services. To expedite its duties and functions as a supervisory institution for the implementation of public services, the Ombudsman formed a representative in Riau Province. The purpose of this study is to find out how the implementation of the Ombudsman function of the Republic of Indonesia Representative Province of Riau, especially in the field of land and the factors that hinder it. The theory used is the theory of Sule and Saefullah namely there are four indicators of the steps of the supervision process. The results of this study indicate that: first, the implementation of the Ombudsman RI Republic of Riau's Representative Function is not optimal due to obstacles such as the complexity of community report settlement in the field of land involving many parties and a long process of settlement, so there are still reports that the Ombudsman has not yet completed and are a burden The Ombudsman for the following year, and in its oversight function is not optimal because in the prevention of maladministration activities, the Ombudsman has not been able to suppress the number of maladministration that occurs in Riau Province. Second, the factors that hinder the implementation of the Indonesian Ombudsman Representative Function in Riau Province namely: lack of human resources and limited budget.

Keywords: Implementation, Function, Ombudsman.

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman Republik Indonesia, menyebutkan bahwa Ombudsman adalah Lembaga Negara yang mempunyai kewenangan mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik, baik yang diselenggarakan oleh penyelenggara Negara maupun pemerintahan, termasuk memiliki kewenangan dalam mengawasi pelayanan publik yang diselenggarakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), Badan Hukum Milik Negara (BHMN), serta Badan Swasta atau Perseorangan yang diberi tugas menyelenggarakan pelayanan publik tertentu, yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

Ombudsman Republik Indonesia (ORI) sebagai salah satu lembaga Negara yang berfungsi melakukan pengawasan terhadap kinerja aparatur pemerintahan baik aparatur pemerintah pusat maupun daerah, berperan sangat strategis untuk membantu memulihkan hak-hak masyarakat bila terjadi penyalahgunaan kekuasaan (*abuse of power*) ataupun kesalahan pelayanan administrasi yang dilakukan oleh aparatur pemerintahan. Peran strategis Ombudsman dalam pengawasan pelayanan publik sangat diperlukan agar mekanisme pengawasan lebih kuat dan efektif demi mewujudkan birokrasi bersih, transparan dan responsif terhadap kebutuhan publik.

Keberadaan Ombudsman ditujukan untuk menangani pelanggaran-pelanggaran yang berhubungan dengan pelayanan publik, yang dalam hal ini disebut tindakan maladministrasi. Sejak dibentuk pada Oktober 2012, keberadaan Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Riau diharapkan dapat menjadi lembaga pengawas yang berperan aktif mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik khususnya di wilayah Provinsi Riau.

Fenomena permasalahan pengaduan masyarakat yang dilaporkan kepada Ombudsman Perwakilan Provinsi Riau pada periode Tahun 2016-2018 di Provinsi Riau

menunjukkan bahwa masih terdapat laporan yang belum bisa diselesaikan oleh Ombudsman tiap tahunnya. Hal tersebut bisa dilihat dari tabel dibawah ini:

Tabel 1.1 Hasil Tindak Lanjut Penyelesaian Laporan Pengaduan Masyarakat di Provinsi Riau Tahun 2016-2018.

No	Tahun	Hasil Tindak Lanjut Laporan		Jumlah
		Selesai	Proses	
1.	2016	193	7	200
2.	2017	185	3	188
3.	2018	120	43	163

Sumber : Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Riau, 2018

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dapat diketahui bahwa dari tahun 2016 sampai tahun 2018 masih terdapat beberapa laporan yang belum bisa diselesaikan oleh Ombudsman. terselesainya laporan pengaduan masyarakat mengenai kasus dugaan maladministrasi pelayanan publik akan menjadi tolak ukur keberhasilan dan efektivitas keberadaan Ombudsman RI perwakilan Provinsi Riau dalam memberikan layanan pengaduan atau keluhan masyarakat terhadap instansi penyelenggara pelayanan publik.

Kota Pekanbaru yang merupakan pusat pemerintahan Provinsi Riau menyebabkan tingginya aktifitas penyelenggaraan pelayanan publik, serta keberadaan Kantor Ombudsman di Kota Pekanbaru juga berpengaruh terhadap tingginya jumlah laporan pengaduan masyarakat di Kota Pekanbaru. Tingginya jumlah laporan pengaduan yang diterima Ombudsman di Kota Pekanbaru menunjukkan semakin mendesaknya tuntutan masyarakat terhadap perbaikan pelayanan publik yang dilakukan oleh Penyelenggara Negara, sehingga masyarakat sangat membutuhkan peran aktif Lembaga Ombudsman sebagai pengawas pelayanan publik untuk membantu memulihkan hak-hak masyarakat bila terjadi penyalahgunaan kekuasaan serta demi mewujudkan birokrasi pemerintahan yang bersih, transparan dan responsif terhadap kebutuhan publik.

Dalam konteks pengawasan pelayanan

publik, Ombudsman juga diberi tugas untuk melakukan pencegahan terhadap terjadinya maladministrasi untuk memberikan kesadaran bagi masyarakat mengenai hak mendapatkan pelayanan publik yang berkualitas serta menimbulkan kesadaran masyarakat untuk ikut serta dalam proses pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik. Ombudsman juga melakukan berbagai kegiatan penyebarluasan informasi mengenai keberadaan, tugas, fungsi dan wewenang Ombudsman. Upaya pencegahan sangat penting dilakukan kepada Instansi penyelenggara pelayanan publik di Provinsi Riau agar semakin memahami betapa penting dan perlunya standar pelayanan untuk diterapkan agar terhindar dari perilaku maladministrasi.

Berdasarkan berita di media massa News24.co.id, Kepala Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Riau mengatakan bahwa sejak tahun 2012-2018, Ombudsman banyak menerima laporan pengaduan di sektor agraria/pertanahan, setiap tahun jumlahnya mencapai puluhan pengaduan dan kebanyakan adalah terkait masalah tumpang tindih status kepemilikan tanah antara masyarakat dan korporasi. Data dari Ombudsman, ada 199 laporan yang berkaitan dengan konflik agraria sampai tahun 2018 ini. Masalah pertanahan adalah masalah yang paling banyak terjadi di Provinsi Riau dan pelik untuk penyelesaiannya, bisa sampai 6 bulan hingga 1 tahun. Organisasi penyelenggara pelayanan publik yang seharusnya memberikan pelayanan yang tepat waktu, mudah dan terjangkau, sepertinya tidak didapatkan masyarakat. Dengan adanya laporan masyarakat ini mengharuskan Ombudsman Perwakilan Provinsi Riau untuk dapat menjalankan tugas dengan baik agar hak-hak masyarakat dalam mendapatkan pelayanan yang baik dapat terpenuhi.

Banyaknya laporan pengaduan yang masuk di Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Riau terkait dugaan maladministrasi dalam periode tahun 2016-2018, menyatakan terdapat tiga substansi yang menduduki laporan tertinggi di Kota Pekanbaru, yaitu di bidang kepolisian, bidang pendidikan, dan bidang pertanahan. Laporan dengan substansi

di bidang pertanahan menjadi perhatian khusus peneliti untuk menentukan fokus penelitian dikarenakan selain dalam proses penyelesaiannya yang berbelit dan melibatkan banyak pihak, substansi pertanahan juga memerlukan waktu penyelesaian yang cukup lama, serta dalam hal pelaksanaan fungsinya Ombudsman dituntut untuk dapat menyelesaikan laporan pengaduan masyarakat guna perbaikan pelayanan publik, namun di Tahun 2018 masih terdapat beberapa laporan yang belum bisa diselesaikan oleh Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Riau serta pelaksanaan fungsi pencegahan maladministrasi yang belum efektif dalam menekan angka maladministrasi di Provinsi Riau khususnya Kota Pekanbaru.

Berdasarkan latar belakang masalah yang penulis kemukakan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pelaksanaan Fungsi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau”**.

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana Pelaksanaan Fungsi Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Riau?
- b. Apa Saja Faktor Penghambat Pelaksanaan Fungsi Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Riau?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan secara rinci bagaimana Pelaksanaan Fungsi Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Riau.
- b. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan apa saja faktor yang menghambat dalam Pelaksanaan Fungsi Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Riau.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada Ombudsman dan Instansi penyelenggara pelayanan publik agar memberikan pelayanan yang baik demi meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

b. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memacu perkembangan penelitian di bidang Studi Ilmu Administrasi Publik, serta menjadi rujukan bagi peneliti-peneliti berikutnya yang membahas permasalahan yang sama.

2.1 KONSEP TEORI

2.1.1 Manajemen

Manajemen adalah sebagai suatu seni untuk mendapatkan segala sesuatu yang dilakukan melalui orang lain. Bahwa pemimpin mencapai tujuan organisasi dengan cara mengatur orang lain untuk melakukan pekerjaan sendiri Menurut **Wibowo (2016:1)**. Sedangkan menurut **Handoko dalam Ritonga (2015:27)** mengatakan tidak setuju jika manajemen dikatakan sebagai suatu seni. Baginya jika manajemen dikatakan sebagai suatu seni, maka hal itu menunjukkan kemampuan melakukan kegiatan manajemen hanyalah keterampilan pribadi, sehingga tidak bisa berlaku secara umum. Yang lebih tepat adalah manajemen sebagai suatu proses. Dengan demikian, semua manajer tanpa memperdulikan kecakapan atau keterampilan khusus mereka harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka inginkan. Kegiatan-kegiatan inilah yang disebut fungsi-fungsi manajemen, yaitu *planning, organizing, actuating, controlling* dan seterusnya.

2.1.2 Pelaksanaan

Pelaksanaan disebut “gerakan aksi” mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk mengawasi dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan atau pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai **Terry (2013:17)**. Pelaksanaan (*Actuating*) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha mencapai sasaran yang

sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi pelaksanaan (*Actuating*) artinya menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau dengan kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif.

Gie dalam Elmina (2011:18) mengatakan bahwa fungsi adalah sekelompok aktifitas tergolong pada jenis yang sama berdasarkan sifatnya, pelaksanaannya, ataupun pertimbangan lainnya. Selanjutnya, ia mengatakan bahwa melakukan usaha kerjasama, aktifitas-aktifitas yang sama jenisnya itu biasanya digabung menjadi suatu kesatuan dan diserahkan pada tanggungjawab seseorang pejabat atau organisasi.

Menurut **Suprihanto (2009:53)** mengatakan bahwa indikator keberhasilan pelaksanaan tugas adalah :

1. Penguasaan tugas
2. Kemampuan kerjasama
3. Menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya
4. Pemberian hasil laporan kerja tepat waktu

2.1.3 Pengawasan

Menurut **Noor (2015:283)** Pengawasan ialah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Dari definisi ini jelas terlihat bahwa terdapat hubungan yang erat antara perencanaan dan pengawasan. Jelas bahwa tanpa rencana, pengawasan tidak mungkin dilaksanakan karena tidak ada pedoman untuk pengawasan itu. Sebaliknya, rencana tanpa pengawasan akan berarti timbulnya penyimpangan yang serius tanpa ada alat untuk mencegahnya.

Menurut **Sumarsono (2010:246)** tujuan pengawasan pada dasarnya adalah untuk mengamati apa yang terjadi serta membandingkannya dengan apa yang seharusnya terjadi. Bila ternyata kemudian ditemukan adanya penyimpangan atau hambatan, maka penyimpangan atau hambatan itu diharapkan dapat segera dikenali, agar dapat pula segera diambil tindakan koreksi.

Fungsi pengawasan menurut **Sule dan**

Saefullah (2012:317) mengatakan pada dasarnya merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan agar apa yang telah direncanakan berjalan sebagaimana mestinya. Termasuk ke dalam fungsi pengawasan adalah identifikasi berbagai faktor yang menghambat sebuah kegiatan dan juga pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan agar tujuan organisasi dapat tepat tercapai. Fungsi pengawasan diperlukan untuk memastikan apakah apa yang telah direncanakan dan diorganisasikan berjalan sebagaimana mestinya atau tidak. Jika tidak berjalan dengan semestinya, maka fungsi pengawasan juga melakukan proses untuk mengoreksi kegiatan yang sedang berjalan agar dapat tetap mencapai apa yang telah direncanakan

Adapun tujuan dari fungsi pengawasan menurut **Griffin** dalam **Sule** dan **Saefullah (2012:318)** menjelaskan bahwa terdapat empat tujuan dari fungsi pengawasan. Keempat tujuan tersebut adalah Adaptasi lingkungan, Meminimalkan kegagalan, Meminimumkan biaya dan Mengantisipasi kompleksitas dari organisasi. Menurut **Sule** dan **Saefullah (2012:321)** langkah-langkah dalam proses pengawasan yaitu:

1. Penetapan Standar dan Metode Penilaian Kinerja

Tujuan yang ingin dicapai organisasi bisnis atau perusahaan yang sebaiknya ditetapkan dengan jelas dan lengkap pada saat perencanaan dilakukan. Terdapat tiga alasan mengapa tujuan harus ditetapkan dengan jelas dan memuat standar pencapaian tujuan. *Pertama* adalah bahwa sering kali tujuan terlalu bersifat umum sehingga sulit untuk dinilai pada saat implementasi dilakukan. *Kedua* tujuan yang ditetapkan memuat standar yang lebih jelas dinyatakan. *Ketiga* penetapan tujuan perlu dilakukan secara jelas dan lengkap bahwa kejelasan dan kelengkapan tujuan memudahkan manajemen dalam melakukan komunikasi dalam organisasi termasuk juga menentukan metode yang akan digunakan dalam mengevaluasi standar yang telah ditetapkan.

2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah upaya untuk membandingkan kinerja yang dicapai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan

semula. Penilaian kinerja merupakan sebuah proses yang berkelanjutan dan terus menerus.

3. Membandingkan Kinerja dengan Standar

Pimpinan melakukan perbandingan sederhana dengan membandingkan kinerja dengan standar yang telah ditetapkan. Ukuran untuk penilaian kinerja pada praktiknya berbeda-beda tergantung apa yang akan dinilai.

4. Melakukan Tindakan Koreksi jika terdapat Masalah

Melalui perbandingan antara kinerja dengan standar, kita dapat mendapatkan informasi dari proses pengawasan yang kita lakukan bahwa kinerja berada di atas standar, sama dengan standar atau di bawah standar. Ketika kinerja berada di bawah standar berarti perusahaan mendapatkan masalah.

3.1 METODE PENELITIAN

3.1.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif ditujukan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan karakteristik, kualitas, keterkaitan antar kegiatan. Penelitian deskriptif kualitatif lebih menekankan pada makna. Disini peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif karena penelitian ini mengeksplor fenomena terkait dengan Pelaksanaan Fungsi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau

3.1.2 Lokasi Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, seorang peneliti harus cermat dan hati-hati dalam memilih dan menentukan lokasi penelitian. Lokasi penelitian yang dipilih harus benar-benar membantu peneliti dalam memahami fenomena secara mendalam, bukan hanya sekedar permukaan atau kulit dari fenomena yang terlihat tetapi harus sampai kepada inti dari fenomena tersebut. Maka dalam penelitian ini, penulis mengambil lokasi penelitian yaitu di Kantor Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau.

3.1.3 Informan Penelitian

Informan penelitian adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi

tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian, Informan merupakan orang yang benar-benar mengetahui permasalahan yang akan diteliti. Dalam penelitian ini, informan penelitian diambil dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Metode *purposive sampling* adalah metode yang informannya dipilih karena dianggap memiliki informasi yang berkaitan dengan penelitian. Dalam penelitian ini, dipilih informan-informan yang dianggap mengetahui tentang Pelaksanaan Fungsi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau. Oleh karena itu peneliti menetapkan informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepala Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Riau
2. Kepala Keasistenan Penerimaan dan Verifikasi Laporan
3. Kepala Keasistenan Pemeriksaan Laporan
4. Kepala Keasistenan Pencegahan
5. Asisten Pratama Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Riau
6. Kepala Seksi Bidang Penanganan Konflik Pertanahan di Dinas Pertanahan Kota Pekanbaru
7. Kepala Subseksi Bidang Penanganan Sengketa, Konflik dan Perkara Pertanahan di Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru
8. Masyarakat Pelapor

3.1.4 Jenis Data

a. Data Primer

Adapun data primer dalam penelitian ini adalah melalui observasi dan wawancara yang penulis lakukan terhadap pihak-pihak yang bersangkutan atau dianggap mengetahui informasi mengenai bagaimana Pelaksanaan Fungsi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau yaitu wawancara dengan Kepala Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Riau, Kepala Keasistenan Penerimaan dan Verifikasi Laporan, Kepala Keasistenan bidang Pemeriksaan Laporan, Kepala Keasistenan bidang Pencegahan, Asisten Pratama Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Riau, Masyarakat Pelapor, Kepala Seksi Bidang Penanganan Konflik Pertanahan di Dinas Pertanahan, dan Kepala Subseksi Bidang Penanganan Sengketa, Konflik dan

Perkara Pertanahan di Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru.

a. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti. Data tersebut diperoleh dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan masalah penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini berupa arsip atau dokumen dari lembaga terkait dan media online. Data sekunder yang penulis gunakan dalam penelitian ini diantaranya :

1. Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman Republik Indonesia.
2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.
3. Peraturan Ombudsman Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2017 Tentang Tata Cara Penerimaan, Pemeriksaan dan Penyelesaian Laporan
4. Rencana Strategis Ombudsman Republik Indonesia periode 2016-2021
5. SOP Alur Penyelesaian Laporan
6. Data mengenai jumlah laporan pengaduan masyarakat di Provinsi Riau
7. Data Jumlah laporan pengaduan berdasarkan substansi yang dilaporkan di Kota Pekanbaru
8. Data Hasil tindak lanjut penyelesaian laporan di Provinsi Riau

3.1.5 Teknik Pengumpulan Data

a. Observasi

Observasi (*observation*) adalah ketika peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian. Dalam pengamatan ini, peneliti merekam/mencatat baik dengan cara terstruktur maupun semistruktur aktivitas-aktivitas di lokasi penelitian. Teknik ini dimaksudkan untuk melihat sejauh mana Pelaksanaan Fungsi Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Riau. Peneliti melakukan observasi di Kantor Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau yaitu :

1. 30 November 2018

2. 3 Desember 2018
3. 17 Desember 2018
4. 14 Januari 2019

b. Wawancara

Dalam wawancara, Peneliti dapat melakukan *face-to-face interview* (wawancara berhadapan-hadapan) dengan partisipan. Adapun informan dalam penelitian ini adalah Kepala Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Riau, Kepala Keasistenan Penerimaan dan Verifikasi Laporan, Kepala Keasistenan Pemeriksaan Laporan, Kepala Keasistenan Pencegahan, Asisten Pratama Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Riau, Masyarakat Pelapor, Kepala Seksi Bidang Penanganan Konflik Pertanahan di Dinas Pertanahan, Kepala Subseksi Bidang Penanganan Sengketa, Konflik dan Perkara Pertanahan di Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru.

b. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan penting mengenai kegiatan yang sudah berlalu. Dokumentasi bisa berbentuk tulisan gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Data yang diambil dapat berupa sejarah, profil, file, dan foto-foto yang berhubungan dengan penelitian Pelaksanaan Fungsi Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Riau.

3.1.6 Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam (triangulasi). dan dilakukan secara terus menerus sampai datanya jenuh (Sugiyono, 2017). Menurut Miles and Huberman dalam (Sugiyono, 2017) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Dalam proses analisis data menggunakan *interactive model* terdapat empat langkah yang harus dilalui, diantaranya:

1. *Data Collection* (Pengumpulan Data)

Dalam penelitian kualitatif pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi atau gabungan ketiganya (triangulasi).

Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data dengan melakukan observasi ke Kantor Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau.

2. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih dan memilah hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari pola dan temanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Dalam hal ini peneliti mereduksi data dengan memfokuskan pada Pelaksanaan Fungsi Ombudsman di Kantor Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau.

3. *Data Display* (Penyajian Data)

Dalam penelitian kualitatif penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya dengan teks yang bersifat naratif sehingga akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan selanjutnya berdasarkan apa yang difahami tersebut. Dalam penelitian ini peneliti menyajikan data terkait Pelaksanaan Fungsi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau menggunakan teks naratif. Dan selanjutnya mencari faktor-faktor yang menghambat dalam proses pelaksanaan Fungsi Ombudsman yang optimal untuk dianalisis kemudian dikategorikan dan disajikan dalam bentuk tabel.

4. *Conclusion Drawing/Verification*

Langkah terakhir dalam menganalisis data adalah dengan menarik kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori. Dalam penelitian ini, menarik kesimpulan setelah menemukan faktor-faktor penghambat Pelaksanaan Fungsi Ombudsman

Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau.

4.1 HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1.1 Pelaksanaan Fungsi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau

Untuk mengetahui lebih jelas bagaimana Pelaksanaan Fungsi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau, yang mana tugas utama Ombudsman adalah melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan pelayanan publik, maka peneliti akan menggunakan teori Sule dan Saefullah (2012) yang menyatakan langkah-langkah dalam proses pengawasan ada 4 Indikator yang perlu dilakukan, yaitu:

4.1.1 Penetapan Standar dan Metode Penilaian Kinerja

a. Standar pengawasan

Standar pengawasan adalah tolak ukur melakukan pengawasan yang akan dilakukan oleh ombudsman supaya pengawasan yang dilakukan terukur dengan jelas sesuai dengan tujuan pokok dan fungsi ombudsman dalam mengawasi pelayanan publik. Standar pengawasan di sini juga mengarah kepada proses penyelesaian laporan yang di terima oleh ombudsman dan berapa lama yang di butuhkan oleh ombudsman untuk menyelesaikan 1 laporan.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai lembaga pengawas penyelenggaraan pelayanan publik, Ombudsman mempunyai standar pengawasan yang terdiri dari beberapa prosedur yang harus diikuti oleh Pelapor agar Ombudsman dapat menindaklanjuti laporan tersebut, prosedur itu berupa SOP pelayanan Ombudsman dalam menerima laporan/pengaduan masyarakat. Berdasarkan rincian SOP pelayanan Ombudsman dapat kita ketahui bahwa ada beberapa prosedur yang harus diikuti oleh masyarakat atau pelapor untuk membuat laporan pengaduan kepada Ombudsman sebelum laporan tersebut dapat ditindaklanjuti oleh Ombudsman.

Selain SOP, Ombudsman juga mempunyai standar pengawasan dalam bentuk alur penyelesaian laporan pengaduan yang tertuang dalam Peraturan Ombudsman Nomor 26 Tahun

2011 tentang Tata Cara Penerimaan, Pemeriksaan dan Penyelesaian Laporan. Pelayanan Ombudsman terhadap laporan pengaduan masyarakat adalah menindaklanjuti dan menyelesaikan laporan dugaan maladministrasi yang dialami oleh masyarakat. Proses penyelesaian laporan dilakukan melalui berbagai rangkaian kegiatan yaitu berawal dari proses penerimaan dan verifikasi laporan yang mana berisi tentang rincian kronologi kejadian dugaan tindakan maladministrasi, lalu Ombudsman melakukan pemeriksaan apakah laporan tersebut merupakan kewenangan dari Ombudsman serta memeriksa kelengkapan data persyaratan administratif dan substantif. Selanjutnya jika laporan dikatakan sudah lengkap, maka Ombudsman berwenang melanjutkan proses pemeriksaan laporan melalui rangkaian kegiatan penyelesaian hingga laporan pengaduan tersebut dapat dinyatakan selesai atau ditutup.

Tahap awal dalam proses pemeriksaan laporan yang harus dilakukan oleh Asisten yang diberi wewenang untuk menindaklanjuti laporan adalah memeriksa dan menelaah berkas dokumen pengaduan dari pelapor, hasil bedah dokumen tersebut lalu dituangkan dalam Laporan Hasil Pemeriksaan Dokumen (LHPD). Di dalam LHPD memuat identitas pelapor, uraian kronologi laporan, instansi terlapor serta hasil analisis sementara dugaan maladministrasi, tujuan dibuatnya LHPD adalah sebagai langkah awal dalam menganalisis dan menelaah laporan untuk menindaklanjuti laporan tersebut, serta bagaimana langkah yang selanjutnya akan dilakukan oleh asisten dalam menindaklanjuti laporan tersebut berdasarkan rangkaian kegiatan alur penyelesaian laporan.

b. Pembagian tugas yang jelas

Pembagian tugas yang jelas adalah pembagian kerja sesuai dengan bidang yang ada di Ombudsman Perwakilan Provinsi Riau. pembagian tugas harus benar-benar dilakukan supaya tercapainya hasil yang maksimal dalam melakukan pengawasan.

Ombudsman Perwakilan Provinsi Riau mempunyai struktur organisasi yang diatur dalam Surat Keputusan Kepala Ombudsman

Perwakilan Provinsi Riau Nomor 02/SK-ORI/PW04/1/2019 Tentang Pembagian tugas asisten Ombudsman Republik Indonesia yang berisi bahwa kelompok keasistenan di Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau terdiri dari Kelompok Keasistenan Penerimaan dan Verifikasi Laporan, Kelompok Keasistenan Pemeriksaan Laporan yang kemudian didalamnya terdapat juga pembagian tim berdasarkan substansi laporan sesuai bidangnya dan Kelompok Keasistenan Pencegahan. Dalam penerapan struktur organisasi, sudah jelas bagaimana Ombudsman membagi tugasnya untuk melaksanakan fungsinya dalam pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik.

4.1.2 Penilaian Kinerja

Untuk melakukan pengawasan yang maksimal dan mengetahui apakah hasil pengawasan yang dilakukan sesuai dengan yang diharapkan maka perlu untuk mengukur pelaksanaan sejauh mana pengawasan yang dilakukan dan bagaimana proses pengawasan tersebut yang tujuannya meminimalisir penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi dalam setiap pekerjaan sehari-hari.

Penilaian kinerja Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau dapat berupa Rapat Kerja dan Rapat Anggaran yang dilakukan Kepala Perwakilan bersama seluruh Keasistenan Ombudsman Perwakilan Provinsi Riau.

Dalam menjalankan tugasnya, Kepala Perwakilan Ombudsman selalu mendiskusikan kinerjanya bersama seluruh keasistenan, hal ini dilakukan agar menciptakan koordinasi dan komunikasi yang baik antar sesama asisten serta dalam pelaksanaan rapat kerja di Ombudsman tidak hanya dilakukan seminggu sekali atau hanya di hari senin saja, artinya rapat bisa saja dilakukan dua atau tiga kali dalam seminggu jika dalam kondisi urgent seperti banyaknya laporan pengaduan yang masuk dalam hari itu, maka Tim penerimaan dan verifikasi laporan berhak mengadakan rapat pleno lanjutan untuk membahas laporan serta pendisposisian laporan pengaduan agar laporan tersebut dapat cepat ditangani.

Ombudsman selalu bekerjasama dalam melaksanakan tugasnya sampai laporan tersebut dinyatakan selesai atau ditutup, dalam

rapat juga dibahas mengenai laporan akhir hasil pemeriksaan yang mana jika laporan tersebut ditemukan adanya maladministrasi, maka dibuatlah langkah korektif berupa saran perbaikan kepada terlapor untuk segera ditindaklanjuti dan laporan ditutup. Ombudsman Perwakilan Provinsi Riau juga melaksanakan koordinasi dengan instansi penyelenggara pelayanan publik termasuk koordinasi dengan Dinas Pertanahan Kota Pekanbaru dan Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru.

Dapat diketahui bahwa laporan yang paling banyak dilaporkan ke Ombudsman adalah substansi pertanahan yang mana biasanya terkait dengan Surat Keterangan tanah, Surat Keterangan Ganti Rugi ataupun tumpang tindih kepemilikan tanah. bentuk maladministrasi yang sering terjadi pada substansi pertanahan yang paling tinggi adalah mengenai kesalahan dalam memberikan pelayanan penundaan berlarut. Penundaan berlarut merupakan perbuatan mengulur waktu penyelesaian layanan atau memberikan layanan melebihi baku mutu waktu dari janji layanan.

Berikut data mengenai hasil tindak lanjut laporan substansi pertanahan di Kota Pekanbaru Tahun 2016-2018 :

Tabel 4.1 Hasil Tindak Lanjut Laporan Substansi Pertanahan di Kota Pekanbaru Tahun 2016-2018

No	Tahun	Hasil Tindak Lanjut Laporan		Jumlah
		Selesai	Proses	
1.	2016	16	0	16
2.	2017	9	1	10
3.	2018	11	5	16

Sumber : Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau, 2019

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, dapat diketahui bahwa masih terdapat laporan substansi pertanahan yang belum dapat diselesaikan oleh Ombudsman, hal ini menyebabkan kurang efektifnya Ombudsman dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam penyelesaian laporan.

Ombudsman sudah menjalin koordinasi yang baik dengan Instansi penyelenggara pelayanan publik termasuk di

Kantor Pertanahan maupun di Dinas Pertanahan Kota Pekanbaru, hal ini menunjukkan komitmen Ombudsman untuk dapat melakukan pengawasan secara maksimal, hanya saja dalam proses penyelesaian laporan, Ombudsman terkendala dengan banyaknya laporan masyarakat terkait bidang pertanahan yang membutuhkan waktu lama dalam penyelesaiannya serta banyaknya instansi yg terkait dalam 1 kasus masalah pertanahan sehingga banyak laporan yg belum dapat diselesaikan oleh Ombudsman dan menyebabkan pelaksanaan fungsi Ombudsman dalam penyelesaian laporan belum optimal.

4.1.3 Membandingkan Kinerja dengan Standar

Dalam hal membandingkan kinerja dengan standar pengawasan, Ombudsman Perwakilan Provinsi Riau membuat laporan sebagai pertanggungjawaban atas kinerjanya kepada Ombudsman Pusat. Pelaporan merupakan indikator wajib yang harus dilakukan untuk menunjukkan sikap dan rasa tanggungjawab dari pengurus kepada anggotanya ataupun kepada struktur yang berada di atasnya. Setiap tugas yang diberikan tentunya ada pertanggungjawaban yang akan dilaporkan, yang dimaksud laporan adalah pertanggungjawaban atas kegiatan yang telah dilakukan. Berkaitan dengan pertanggungjawaban Ombudsman Perwakilan Provinsi Riau kepada Ombudsman Pusat terkait pelaksanaan Fungsi Ombudsman Perwakilan dalam menyelesaikan laporan masyarakat serta pencegahan terhadap maladministrasi dibagi menjadi 2 jenis laporan yaitu Laporan Triwulan dan Laporan Tahunan.

Laporan Triwulan adalah laporan yang dibuat oleh Ombudsman Perwakilan Provinsi Riau sebagai pertanggungjawaban atas kinerjanya dalam waktu 3 Bulan sekali. Laporan berkala berisi mengenai jumlah laporan pengaduan yang masuk serta berapa jumlah laporan yang telah diselesaikan serta kegiatan pencegahan maladministrasi yang dilakukan dalam jangka waktu 3 Bulan.

Laporan tahunan merupakan laporan perkembangan dan pencapaian yang berhasil diraih organisasi dalam setahun. Data dan informasi yang akurat menjadi kunci penulisan

laporan tahunan. Isi dari laporan tahunan tersebut mencakup laporan keuangan dan prestasi akan kinerja organisasi selama satu tahun.

4.1.4 Melakukan Tindakan Perbaikan

Tindakan perbaikan adalah langkah selanjutnya dalam pengawasan yang dilakukan oleh Ombudsman Perwakilan Provinsi Riau, karena tindakan perbaikan merupakan penyempurnaan kesalahan-kesalahan yang terjadi selama proses kegiatan. Tindakan ini dapat dilaksanakan segera setelah ditemukannya kesalahan yang disertai pemberian arahan maupun penyempurnaan terhadap rencana, peraturan dan sebagainya, demi efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pelayanan publik di Provinsi Riau.

Tindakan yang dilakukan oleh ombudsman sebagai lembaga pengawas apabila terjadi penyimpangan atau kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaan tugas, disebut sebagai tindakan perbaikan. Hal ini dapat diberikan dalam bentuk teguran maupun sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Sebagai upaya Ombudsman dalam melakukan tindakan koreksi terhadap tingginya perilaku maladministrasi yang terjadi di Kota Pekanbaru, maka Ombudsman turut serta melakukan pengawasan terhadap pembentukan unit pengelolaan pengaduan masyarakat. Dalam konteks pengawasan pelayanan publik, partisipasi masyarakat dalam pengawasan pelayanan publik menjadi hal yang harus difasilitasi oleh negara. Untuk itu sangat penting dan mendesak pembentukan unit pengelola pengaduan masyarakat. Selain melakukan pengawasan terhadap terbentuknya unit pengelolaan pengaduan oleh masing-masing instansi penyelenggara pelayanan publik, Ombudsman perwakilan Provinsi Riau juga melakukan pengawasan secara langsung terkait tindak lanjut laporan akhir hasil pemeriksaan yang harus dijalankan oleh instansi penyelenggara pelayanan publik sebagai pihak terlapor.

4.2. Faktor-Faktor Penghambat dalam Pelaksanaan Fungsi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau

4.2.1 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan

faktor-faktor yang sangat penting dalam pelaksanaan suatu kegiatan. Meski pemerintah pelaksanaan kegiatan telah di teruskan dengan cermat, jelas, dan konsisten, namun jika dalam prosesnya terjadi kekurangan sumber daya manusia yang diperlukan, maka pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut akan kurang efektif.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pelaksanaan Fungsi Ombudsman, tanpa adanya sumber daya manusia yang terampil memiliki kompetensi yang handal di bidangnya dengan didukung jumlah sumber daya manusia yang memadai, tidak akan dapat mewujudkan keberhasilan dari suatu kegiatan yang telah direncanakan.

Kurangnya sumber daya manusia yang menjalankan tugas di Perwakilan tidak sebanding jika dilihat dari luasnya wilayah cakupan Provinsi Riau yang menjadi kewenangan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau dalam hal menyelenggarakan tugasnya sebagai pengawas penyelenggaraan pelayanan publik.

hambatan sumber daya manusia yang masih terbatas yang mana saat ini Ombudsman Perwakilan di Riau hanya memiliki 10 orang Asisten Ombudsman dengan 1 Ketua Perwakilan Ombudsman, sedangkan jumlah laporan masyarakat yang masuk dari berbagai macam daerah yang ada di provinsi riau ini. Hal ini menjadi penghambat ombudsman dalam hal menjalankan tugas dan fungsinya.

4.2.2 Anggaran Dana

Anggaran dana Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau bersumber dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara yang mana setiap tahunnya jumlah anggaran masih sangat terbatas, tidak sebanding dengan jumlah luas wilayah Provinsi Riau dalam hal menyelesaikan laporan masyarakat dan juga pencegahan maladministrasi yang belum begitu efektif. Hal ini dapat dilihat apabila dalam menyelesaikan laporan luar daerah, dimana objek laporan tersebut berasal, hal ini tentu membutuhkan biaya. Dengan terbatasnya jumlah anggaran yang diberikan Ombudsman Pusat kepada Ombudsman RI Perwakilan

Provinsi Riau, maka hal ini menjadi hambatan bagi Ombudsman perwakilan dalam menjalankan tugasnya, dan sama halnya dengan bidang pencegahan juga tidak berjalan secara efektif dikarenakan dalam pelaksanaan fungsi pencegahan tersebut memerlukan banyak kegiatan seperti sosialisasi, kajian, talkshow, diskusi publik dan lain-lain, yang mana tentunya kegiatan tersebut membutuhkan banyak biaya operasionalnya, melihat luasnya cakupan wilayah kerja yang harus dipantau oleh Ombudsman perwakilan Provinsi Riau.

Minimnya anggaran yang dimiliki oleh Ombudsman Perwakilan menyebabkan Ombudsman harus menekan kegiatan yang tidak memakan biaya operasional yang banyak, Hal ini jelas membuat keberadaan Ombudsman masih belum begitu dirasakan masyarakat di daerah yang belum dijangkau oleh Ombudsman, karena dalam menjalankan tugasnya yakni tugas pencegahan maladministrasi masih kurang, salah satu fokusnya adalah anggaran yang masih terbatas.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan tentang Pelaksanaan Fungsi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan Fungsi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau menemui kendala seperti rumitnya penyelesaian laporan masyarakat di bidang pertanahan yang melibatkan banyak pihak serta proses penyelesaian laporan yang cukup lama, sehingga masih terdapat laporan yang belum diselesaikan Ombudsman dan menjadi beban Ombudsman untuk tahun berikutnya, serta dalam fungsi pengawasannya belum optimal dikarenakan dalam kegiatan pencegahan maladministrasi, Ombudsman belum mampu menekan angka maladministrasi yang terjadi di Provinsi Riau, hal ini disebabkan karena kurangnya intensitas Ombudsman untuk turun kelapangan dalam meningkatkan pemahaman masyarakat mengenai

keberadaan, tugas, fungsi dan wewenang Ombudsman itu sendiri.

2. Faktor-faktor yang menghambat dalam Pelaksanaan Fungsi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau, yang pertama adalah Sumber daya manusia, yang kedua masih minimnya anggaran dana yang diberikan oleh Negara untuk Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau, hal ini menyebabkan rendahnya sosialisasi kepada masyarakat yang berada di luar daerah Kota Pekanbaru dikarenakan minimnya anggaran yang dimiliki oleh Ombudsman untuk turun langsung ke daerah-daerah untuk mensosialisasikan tugas, fungsi dan wewenang Ombudsman. Kurangnya sumber daya manusia juga mempengaruhi pelaksanaan kinerja Ombudsman dalam penanganan laporan masyarakat sehingga proses penyelesaian laporan berjalan lambat dan kurang efektif.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang peneliti kemukakan di atas, maka peneliti mengajukan dan memberikan saran yang sekiranya dianggap perlu untuk dapat dipertimbangkan sebagai bahan masukan pada Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau di Kota Pekanbaru, yaitu:

1. Untuk pelaksanaan fungsi Ombudsman agar lebih ditingkatkan lagi baik itu dalam hal menyelesaikan laporan maupun pencegahan terhadap terjadinya maladministrasi, terutama dibidang pencegahan, diharapkan dapat lebih mensosialisasikan keberadaan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau kepada masyarakat yang langsung bersentuhan dengan pelayanan publik. Serta bisa dikiatkan lagi eksistensinya agar lebih dikenal oleh masyarakat terutama yang berada diluar daerah Kota Pekanbaru sehingga masyarakat dapat mengetahui hak dan kewajibannya dalam ikut serta mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik. Untuk pelaksanaan fungsi dalam

hal penanganan laporan masyarakat agar lebih ditingkatkan lagi proses pengawasan terhadap pelaksanaan langkah korektif atau saran perbaikan yang diberikan kepada terlapor sehingga terlapor dapat menjalankan pelayanan publik yang baik dan terhindar dari perilaku maladministrasi.

2. Untuk Ombudsman pusat agar menambah jumlah anggota keasistenan diperwakilan dengan mempertimbangkan luasnya cakupan wilayah kerja yang dibebankan oleh masing-masing perwakilan, khususnya di Perwakilan Provinsi Riau, agar dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya dalam mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik dapat berjalan dengan maksimal, baik itu dibidang pemeriksaan dan penyelesaian laporan maupun pencegahan maladministrasi. Selain itu, Ombudsman Pusat diharapkan dapat menambah anggaran dana di setiap perwakilan agar Perwakilan dapat dengan efektif menjalankan tugas dan fungsinya di Provinsi Riau.

DAFTAR PUSTAKA

- Badrudin. 2015. *Dasar – dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Creswell, Jhon W. 2016. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Feriyanto, Andri dan Triana Endang Shyta, 2015. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Mediatara
- Hasibuan, Malayu S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hayat. 2017. *Manajemen Pelayanan Publik & Transparansi penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*. Bandung: Alfabeta
- Kaloh. 2010. *Kepemimpinan Kepala Daerah; Pola Kegiatan, Kekuasaan, dan Perilaku Kepala Daerah Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah*. Jakarta: Sinar Grafika

Karyoto. 2016. *Dasar-Dasar Manajemen, Edisi Kedua*. Jakarta: In Media

Listyaningsih. 2014. *Administrasi Pembangunan; Pendekatan Konsep dan Implementasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Mardiasmo. 2004. *Otonomi & Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi

Moleong, Lexy J. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Nasution, Mimin Sundari. 2016. *Perilaku Organisasi*. Pekanbaru: UR Press

Nurtjahyo, Hendra. 2013. *Memahami Maladministrasi*. Jakarta: Ombudsman Republik Indonesia

Siagian, Sondang P. 2010. *Teori Pengembangan Organisasi/MPA Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Syafri, Wirman. 2012. *Studi Tentang Administrasi Publik*. Jatinangor: Erlangga

Subkhi, Ahmad dan Jauhar Mohammad. 2013. *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Prestasi Pustaka Karya

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.

Suprihanto, John. 2009. *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

Sule, Ernie Tisnawati dan Saefullah Kurniawan. 2015. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group

Tahir, Arifin. 2015. *Kebijakan Publik & Transparansi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*. Bandung: Alfabeta

Umam, Khaerul. 2012. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV.Pustaka Setia

Zulkarnaini. 2018. *Teori Organisasi*. Pekanbaru:UR Press

Wibowo . (2016) . *Manajemen Kinerja* . Edisi Kelima . Jakarta : Rajawali Pers.

Dokumen

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 *Tentang Pelayanan Publik*.

Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 *Tentang Ombudsman Republik Indonesia*

Peraturan Ombudsman Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2017 *Tentang Tata Cara Penerimaan, Pemeriksaan dan Penyelesaian Laporan*.

Jurnal dan Skripsi

Isra, Ranty. *Mal-Administrasi Dalam Penyelenggaraan Pengelolaan Perparkiran di Kota Bukittinggi*.5.(2018)

Pramono, Widodo. *Pengawasan Pelayanan Publik Oleh Ombudsman Republik Indonesia (ORI) Perwakilan Provinsi Riau*.5.(2018)

Rameina, Fauziah Riska. *Pelaksanaan Program Kampung Keluarga Berencana di Kelurahan Pesisir Kota Pekanbaru*. (2017)

Situs Web

<https://www.ombudsman.go.id/>

<http://ombudsman.go.id/perwakilan/perwakilan/pr ofil/13-00-OP>

