



DINAMIKA GOVERNANCE JURNAL ILMU ADMINISTRASI NEGARA

<http://ejournal.upnjatim.ac.id/index.php/jdg/index>

KUALITAS PELAYANAN KANTOR OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA PERWAKILAN SULAWESI UTARA

Lucky L. N. Rorong¹; Joyce J. Rares²; Welly Waworundeng³; Very Y. Londa^{1,2,3,4}
Program Studi Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan. Program Pascasarjana Universitas Sam
Ratulangi Manado

Email Corresponding: luckyrorong81@gmail.com; joy.rares09@gmail.com;
wellywaworundeng@unsrat.ac.id; verylonda@unsrat.ac.id

ARTICLE INFORMATION ABSTRACT

Article history:

Received date: 18 Mei 2025

Revised date: 20 Mei 2025

Accepted date: 25 Mei 2025

This study aims to evaluate the quality of public service delivery at the North Sulawesi Regional Office of the Indonesian Ombudsman in the context of implementing Law No. 25 of 2009 on Public Services and Law No. 37 of 2008 on the Ombudsman of the Republic of Indonesia. The findings reveal that, in general, the quality of public services provided has not yet reached an optimal level. Key issues include the mismatch between staff competencies and organizational needs, unclear service procedures, delays in complaint handling, and suboptimal use of information technology. Further challenges involve the lack of alignment in vision between leadership and staff, limited employee involvement in planning, and the underutilization of public satisfaction surveys for service evaluation. Based on an analysis of seven service quality dimensions—self-esteem, exceed expectation, recovery, vision, improve, care, and empower—each aspect faces both structural and cultural obstacles. Therefore, strong leadership, digital service innovation, enhanced human resource capacity, and strengthened internal supervision and empowerment are essential to achieving responsive and high-quality public service delivery.

Keywords: Public Service, Ombudsman, Service Quality, Maladministration,

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kualitas pelayanan publik di Kantor Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara dalam konteks implementasi Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum kualitas pelayanan publik yang diberikan belum optimal. Permasalahan utama meliputi ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi, ketidakjelasan prosedur layanan, penanganan laporan pengaduan yang lambat, serta pemanfaatan teknologi informasi yang belum maksimal. Selain itu, masih terdapat tantangan dalam membangun keselarasan visi antara pimpinan dan bawahan, kurangnya keterlibatan pegawai dalam perencanaan, dan belum optimalnya penggunaan hasil survei kepuasan masyarakat untuk evaluasi layanan. Berdasarkan analisis tujuh dimensi kualitas layanan—self esteem, exceed expectation, recovery, vision, improve, care, dan empower—diketahui bahwa setiap aspek masih menghadapi hambatan struktural maupun kultural. Oleh karena itu, diperlukan kepemimpinan yang kuat, inovasi sistem layanan berbasis digital, peningkatan kompetensi SDM, serta penguatan peran pengawasan dan pemberdayaan internal guna mewujudkan pelayanan publik yang responsif dan berkualitas.

Kata kunci: Pelayanan Publik, Ombudsman, Kualitas Layanan, Maladministrasi.

PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menegaskan bahwa dalam memberikan layanan kepada masyarakat, penyelenggara harus memiliki pedoman operasional dan standar penilaian kualitas layanan. Hal ini merupakan kewajiban serta komitmen penyelenggara demi memastikan pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur. Pelayanan publik memiliki cakupan yang sangat luas, yang terkait dengan barang, jasa publik dan urusan administrative (Usman, dkk. 2022). Sering kali, sulit untuk memahami logika di balik prosedur pelayanan yang diterapkan oleh birokrasi publik. Para pengguna layanan sering merasakan banyak ketidakpastian saat berinteraksi dengan birokrasi (Dalimunthe, dkk. 2024). Mereka tidak bisa memprediksi kapan urusan mereka dengan birokrasi akan rampung. Ketidakpastian ini tidak hanya terkait dengan waktu, tetapi juga meliputi biaya layanan (Innolita & Mediawati. 2024)

Mewujudkan layanan publik yang berkualitas tidak hanya dapat dilakukan dengan menciptakan undang-undang dan peraturan terkait layanan public (Kurniawan, 2022). Yang jauh lebih krusial adalah bagaimana produk hukum tersebut dapat diimplementasikan secara efektif dan akurat. Salah satu tantangan utama dalam menyajikan layanan publik yang berkualitas adalah perlunya kepemimpinan yang tangguh dalam organisasi, ditandai oleh pemimpin yang memiliki visi untuk mencapai layanan publik yang berkualitas.

Terkait dengan upaya peningkatan pelayanan public, dipahami sebagaimana pemikiran Nurhayati dan Suprpto (2020) perbaikan pelayanan public dilakukan melalui proses digitalisasi yang mampu meningkatkan aksesibilitas dan transparansi layanan, sehingga berdampak positif pada persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan. Namun, mereka menekankan perlunya peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan infrastruktur agar inovasi ini dapat berjalan optimal. Selaras dengan itu, Harahap (2019) menyoroti peran kepemimpinan transformasional dalam reformasi birokrasi sebagai kunci utama dalam peningkatan kualitas pelayanan. Kepemimpinan yang mampu memotivasi dan memberdayakan pegawai birokrasi dapat mempercepat proses perubahan budaya organisasi

menuju pelayanan yang lebih responsif dan akuntabel. Lebih lanjut, Putra dan Wulandari (2021) mengemukakan bahwa partisipasi masyarakat dalam proses perencanaan pembangunan sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik yang dihasilkan. Melibatkan masyarakat secara aktif tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan, tetapi juga meningkatkan kepercayaan dan kepuasan publik terhadap layanan pemerintah. Selain itu, Rahman dan Yulianti (2022) meneliti evaluasi kinerja pelayanan berbasis e-government dan menemukan bahwa meskipun teknologi memberikan peluang besar, namun masih terdapat tantangan signifikan terkait integrasi sistem dan adaptasi pengguna. Hal ini mengindikasikan perlunya strategi pengelolaan perubahan yang matang. Sari dan Firmansyah (2018) menekankan pentingnya inovasi kolaboratif antara pemerintah, swasta, dan masyarakat dalam menciptakan layanan publik yang adaptif dan inovatif. Pendekatan kolaboratif ini dianggap mampu menjawab kebutuhan dinamis masyarakat dan meningkatkan kualitas pelayanan secara berkelanjutan. Secara keseluruhan, temuan – temuan diatas menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik bukan hanya soal ketersediaan layanan, tetapi juga terkait dengan bagaimana layanan tersebut dirancang, diimplementasikan, dan terus diperbaiki melalui kepemimpinan, teknologi, partisipasi masyarakat, dan kolaborasi antar pemangku kepentingan.

Ombudsman Republik Indonesia memiliki peran strategis dalam mendorong perbaikan kualitas pelayanan publik melalui fungsi pengawasan terhadap penyelenggaraan pelayanan oleh instansi pemerintah maupun swasta yang menyelenggarakan pelayanan publik, serta melalui penanganan laporan masyarakat atas dugaan maladministrasi, pemberian rekomendasi perbaikan, dan advokasi kebijakan guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Pasal 1 angka 1 Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia mengatur bahwa Ombudsman Republik Indonesia, selanjutnya disebut Ombudsman, adalah lembaga negara yang memiliki wewenang untuk mengawasi pelaksanaan pelayanan public (Ishak, 2022). Pengawasan ini mencakup penyelenggaraan

yang dilakukan oleh pemerintah dan penyelenggara negara, termasuk Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, serta badan hukum milik negara, serta entitas swasta atau individu yang diberikan tugas untuk menyelenggarakan layanan publik tertentu, di mana sebagian atau seluruh dananya berasal dari anggaran pendapatan dan belanja negara dan/atau anggaran pendapatan dan belanja daerah (Muslimin, 2021).

Selain memiliki kewenangan melakukan pengawasan, Ombudsman Republik Indonesia diberikan tugas diantaranya menerima laporan pengaduan masyarakat atas dugaan maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik, melakukan pemeriksaan substansi atas laporan, melakukan tindak lanjut laporan yang tercakup dalam ruang lingkup kewenangan Ombudsman dan melakukan investigasi atas prakarsa sendiri terhadap dugaan maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan public (Basri & Qomariyah, 2024). Ruang lingkup pengawasan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara mencakup seluruh kota/kabupaten yang ada di Provinsi Sulawesi Utara dengan bidang tugas yang sangat luas diantaranya layanan dasar seperti pendidikan, kesehatan, administrasi kependudukan, perizinan dan bantuan sosial.

Penelitian yang dilakukan oleh Tindige, dkk. (2019) yang mengkaji kinerja Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Sulawesi Utara dalam menyelesaikan laporan masyarakat dengan meninjau tiga aspek utama, yaitu produktivitas, responsivitas, dan responsibilitas. Dari aspek produktivitas, meskipun pencapaian target penyelesaian laporan masyarakat tergolong optimal, hal ini tidak didukung oleh ketersediaan sumber daya manusia, anggaran, serta sarana dan prasarana yang memadai. Pada aspek responsivitas, lembaga ini menunjukkan komitmen terhadap partisipasi masyarakat melalui program Kawanua Ombudsman dan berbagai kegiatan pencegahan, meskipun pelaksanaan Kawanua Ombudsman belum optimal. Responsivitas terhadap tindak lanjut laporan masyarakat sudah berjalan baik, dengan hasil yang dikomunikasikan secara intens kepada pelapor. Dari sisi responsibilitas, proses penyelesaian laporan telah mengikuti ketentuan Peraturan Ombudsman RI Nomor 26 Tahun 2017, walaupun pendekatan administratif yang dominan dan penggunaan

aplikasi SIMPeL menambah beban kerja akibat proses input data yang cukup memakan waktu. Penelitian ini menyoroti pentingnya optimalisasi dukungan sumber daya dan penyederhanaan prosedur administrasi untuk meningkatkan efektivitas kinerja Ombudsman.

Pasal 5 ayat (2) Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia mengamanatkan pembentukan perwakilan Ombudsman di daerah sebagai upaya memperkuat pengawasan terhadap penyelenggaraan pelayanan publik. Salah satu implementasinya adalah pembentukan Kantor Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Sulawesi Utara. Namun, kualitas pelayanan di kantor ini masih menghadapi berbagai tantangan yang signifikan. Temuan lapangan menunjukkan sejumlah permasalahan, antara lain penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan bidang keahlian, pelayanan administrasi yang belum sepenuhnya mengacu pada Standar Operasional Prosedur (SOP), serta penanganan keluhan masyarakat yang lamban dan minim transparansi. Inovasi pelayanan berbasis teknologi informasi juga belum berjalan optimal karena keterbatasan sarana dan prasarana pendukung. Selain itu, ketidaksinkronan visi dan misi antara pimpinan dan pegawai, serta kurangnya pelibatan pegawai dalam perencanaan dan evaluasi pelayanan turut menjadi faktor penghambat peningkatan kualitas layanan. Berdasarkan data dari aplikasi SIMPEL Ombudsman, sepanjang tahun 2024 tercatat sebanyak 368 laporan pengaduan masyarakat yang masuk ke Kantor Perwakilan Sulawesi Utara, yang mencerminkan masih rendahnya tingkat kepercayaan publik terhadap efektivitas pelayanan yang diberikan. Kondisi ini menunjukkan perlunya evaluasi dan perbaikan menyeluruh untuk memastikan peran Ombudsman sebagai pengawas pelayanan publik dapat berjalan secara optimal dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan rancangan studi kasus, untuk memperoleh pemahaman mendalam terhadap kualitas pelayanan publik di Kantor Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggali

makna dari fenomena sosial secara kontekstual dan alami, berdasarkan perspektif para informan (Safarudin, dkk. 2023; Bungin, 2021).

Fokus penelitian diarahkan pada indikator kualitas pelayanan yang mengacu pada konsep De Vreye dalam Hardiyansyah (2018), meliputi tujuh dimensi: *self-esteem*, *exceed expectation*, *recovery*, *vision*, *improve*, *care*, dan *empower*. Penelitian dilaksanakan selama kurang lebih empat bulan, mencakup tahapan persiapan, pengumpulan data, analisis, hingga penyusunan laporan.

Sumber data terdiri atas data primer, yang diperoleh melalui observasi langsung dan wawancara mendalam, serta data sekunder, yang dikumpulkan melalui studi dokumentasi terhadap literatur, arsip, dan dokumen terkait. Informan dipilih secara purposive berdasarkan relevansi dan kriteria tertentu (Sugiyono, 2018), berjumlah delapan orang, yakni: tiga pegawai Ombudsman RI Sulut, satu kepala UPTD Samsat Manado, satu ASN dari Biro Organisasi Setda Provinsi Sulut, dan tiga masyarakat pengguna layanan.

Analisis data dilakukan mengikuti model Miles, et.al. 2019) melalui tiga tahap: (1) reduksi data untuk menyaring dan menyederhanakan data lapangan; (2) penyajian data dalam bentuk narasi, tabel, dan visualisasi; serta (3) penarikan kesimpulan dan verifikasi untuk merumuskan makna serta menjaga konsistensi temuan secara berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan di Kantor Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara yang merupakan bagian dari lembaga negara independen sesuai amanat Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia. Lembaga ini memiliki tugas utama menangani laporan dugaan maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik melalui pemeriksaan, investigasi, serta mediasi dan konsiliasi. Dalam melaksanakan tugasnya, Ombudsman juga memiliki kewenangan untuk meminta keterangan, dokumen, dan klarifikasi dari pihak terkait serta menyampaikan rekomendasi dan saran kepada pejabat negara demi perbaikan pelayanan publik.

Pembentukan perwakilan di daerah, termasuk di Sulawesi Utara, didasarkan pada Peraturan

Pemerintah Nomor 21 Tahun 2011 yang telah diperbarui melalui Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2017. Tujuan pendirian perwakilan ini adalah untuk mendekatkan layanan kepada masyarakat dan meningkatkan efektivitas pengawasan pelayanan publik. Saat ini, terdapat 34 perwakilan Ombudsman di seluruh Indonesia, termasuk di Provinsi Sulawesi Utara.

Struktur organisasi Perwakilan Ombudsman terdiri atas Kepala Perwakilan, Asisten Ombudsman, dan unsur Tata Usaha. Sementara itu, keasistenan dibagi ke dalam tiga unit kerja utama: Keasistenan Penerimaan dan Verifikasi Laporan (PVL), Keasistenan Pemeriksaan Laporan, dan Keasistenan Pencegahan Maladministrasi. Ketiganya memiliki fungsi yang saling menunjang dalam pelaksanaan tugas pengawasan pelayanan publik di daerah.

Objek dalam penelitian ini adalah kualitas pelayanan, yang menurut Ibrahim dalam Hardiyansyah (2018), merupakan kondisi dinamis yang mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan. Kualitas pelayanan diukur melalui tujuh indikator menurut De Vreye, yakni: *self-esteem* (pengembangan prinsip layanan, penempatan sesuai keahlian, dan komitmen masa depan); *exceed expectation* (penyesuaian standar pelayanan dan pemahaman keinginan pelanggan); *recovery* (penanganan keluhan secara proaktif dan evaluasi standar); *vision* (perencanaan ke depan dan pemanfaatan teknologi); *improve* (perbaikan berkelanjutan, pelatihan, dan penyesuaian terhadap perubahan); *care* (pengembangan sistem layanan yang memuaskan dan pengujian standar); serta *empower* (pemberdayaan dan pemberian insentif kepada pegawai).

Ombudsman Republik Indonesia adalah lembaga negara yang mempunyai kewenangan mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik baik yang diselenggarakan oleh penyelenggara negara dan pemerintahan termasuk yang diselenggarakan oleh Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, dan Badan Hukum Milik Negara serta badan swasta atau perseorangan yang diberi tugas menyelenggarakan pelayanan publik tertentu yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara dan/atau anggaran pendapatan dan belanja daerah. Selain sebagai lembaga pengawas sebagaimana

kewenangan yang disebutkan diatas, Ombudsman Republik Indonesia juga sebagai instansi penyelenggara pelayanan publik yang diberi tugas menerima laporan pengaduan masyarakat. Oleh sebab itu kualitas pelayanan di Kantor Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara harus diperhatikan untuk mempermudah pelayanan yang diberikan. Pelayanan publik kepada masyarakat sebagai pengguna layanan dan instansi pemerintah dan swasta sebagai penerima layanan pengawasan bukan hanya terkait dengan fasilitas dan sarana prasarana tetapi juga berhubungan dengan kemampuan sumber daya manusia (SDM) dalam hal ini pegawai dan asisten yang berkerja di Kantor Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara. Dalam pelayanan publik untuk masyarakat pengguna layanan dan dalam menjalankan fungsi pengawasan untuk penyelenggara pelayanan publik, pelayanan oleh Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara dibahas dari dimensi dan indikator dibawah ini:

a. *Self-Esteem (Harga Diri)*

Menempatkan individu sesuai dengan keahliannya merupakan aspek penting dalam menunjang harga diri organisasi. Penempatan ini tidak hanya berkontribusi pada pencapaian produktivitas dan efisiensi, tetapi juga menunjukkan komitmen organisasi terhadap profesionalisme dan integritas layanan. Dalam konteks Kantor Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara, hal ini menjadi sangat relevan mengingat fungsi lembaga tersebut sebagai pengawas penyelenggaraan pelayanan publik.

Namun, dalam praktiknya, proses perekrutan asisten dan tenaga pendukung di Kantor Ombudsman Perwakilan Sulawesi Utara meskipun dilakukan secara terbuka, belum sepenuhnya mengacu pada analisis kebutuhan organisasi. Proses rekrutmen asisten yang membuka kesempatan bagi semua disiplin ilmu, didasarkan pada pandangan bahwa pelayanan publik merupakan bidang tugas yang multidimensi. Akan tetapi, hasil rekrutmen menunjukkan dominasi lulusan dari dua rumpun ilmu, yakni hukum (6 orang) dan ekonomi (4 orang). Hal ini menimbulkan ketidakseimbangan dalam komposisi keahlian di internal organisasi.

Padahal, dalam era digitalisasi dan pelayanan publik yang semakin berbasis teknologi, dibutuhkan

tenaga dengan latar belakang ilmu teknologi informasi serta kesehatan masyarakat. Tanpa keberagaman keahlian yang sesuai dengan tantangan zaman, kapasitas organisasi dalam menjalankan fungsi pengawasan bisa terhambat. Hal ini sejalan dengan temuan dari penelitian oleh Rahman, Siregar, dan Pratama (2021) yang menunjukkan bahwa ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan tugas fungsional dalam lembaga pengawas publik dapat menghambat efektivitas kerja dan menyebabkan rendahnya tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan (Rahman et al., 2021).

Selain itu, proses seleksi tenaga pendukung yang tidak mensyaratkan disiplin ilmu tertentu maupun jenjang pendidikan minimal juga memperlihatkan kelemahan dalam perencanaan kebutuhan sumber daya manusia. Hasil wawancara menunjukkan bahwa rekrutmen lebih didasarkan pada penilaian subyektif, bukan pada kerangka kerja analisis jabatan yang sistematis. Dalam penelitian oleh Susanti dan Nugroho (2020), ketidakteraturan dalam perencanaan tenaga kerja mengakibatkan kesenjangan kompetensi yang berujung pada menurunnya performa organisasi layanan publik (Susanti & Nugroho, 2020).

Permasalahan lainnya terkait dengan aspek harga diri organisasi adalah tidak adanya kesinambungan prinsip dan arah layanan publik akibat pergantian kepemimpinan yang cukup sering, yakni setiap lima hingga sepuluh tahun. Perubahan pimpinan ini membawa serta perubahan orientasi program dan gaya kepemimpinan, yang berdampak pada ketidakstabilan arah kebijakan dan pengembangan organisasi. Gaya kepemimpinan yang tidak konsisten dapat mempengaruhi motivasi dan loyalitas pegawai, sebagaimana dikemukakan oleh Bass dan Riggio (2006), bahwa kepemimpinan transformasional yang berkesinambungan berperan penting dalam membangun budaya organisasi yang solid dan berdaya saing tinggi (Bass & Riggio, 2006).

Oleh karena itu, untuk menjaga harga diri organisasi, Kantor Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara perlu menerapkan perencanaan sumber daya manusia yang lebih strategis dan berbasis kebutuhan nyata. Selain itu, penting pula merumuskan arah kebijakan layanan yang berorientasi jangka panjang, terlepas dari

perubahan kepemimpinan, guna menjamin keberlanjutan fungsi pengawasan yang efektif.

b. Exceed Expectation (Memenuhi Harapan)

Upaya memenuhi dan melampaui harapan masyarakat dalam pelayanan publik, atau yang dikenal dengan prinsip *Exceed Expectation*, merupakan komitmen yang harus dipegang oleh setiap lembaga penyelenggara layanan publik, termasuk Kantor Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara. Penyesuaian standar pelayanan di kantor ini telah merujuk pada Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan dilengkapi dengan regulasi internal, seperti Peraturan Ombudsman Republik Indonesia (PO RI) Nomor 58 Tahun 2023 tentang Tata Cara Pemeriksaan dan Penyelesaian Laporan.

Walaupun dari sisi regulasi telah tersedia kerangka hukum yang memadai, dalam implementasinya masih terdapat sejumlah tantangan yang menghambat pencapaian standar layanan yang ideal. Salah satu tantangan utama adalah belum tersedianya standar layanan yang dapat secara optimal memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat serta pengguna layanan instansi pemerintah. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan yang ditetapkan dan kondisi riil di lapangan.

Pelayanan publik yang prima menuntut tersedianya sarana dan prasarana yang memadai, baik dari aspek aksesibilitas, kenyamanan, maupun kelengkapan informasi. Evaluasi berkala terhadap ketersediaan dan kualitas sarana prasarana sangat penting sebagai bagian dari sistem pemantauan mutu layanan. Evaluasi ini perlu dilakukan secara sistematis oleh pimpinan unit kerja, agar pelayanan yang diberikan tidak hanya sesuai standar minimal, tetapi juga mampu menyesuaikan dengan dinamika kebutuhan masyarakat.

Penelitian oleh Nugroho dan Wicaksono (2020) menegaskan bahwa keberhasilan pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh kualitas infrastruktur dan kesiapan perangkat pendukung. Layanan yang tidak ditopang oleh fasilitas memadai cenderung tidak mampu memenuhi harapan pengguna, apalagi melampauinya (*exceed expectation*), terutama dalam konteks lembaga pengawas yang mengandalkan kecepatan dan akurasi dalam menangani laporan (Nugroho & Wicaksono, 2020).

Di sisi lain, kendala dalam mendukung tugas pengawasan Ombudsman tidak hanya terbatas pada sarana fisik atau dukungan administratif, tetapi juga mencakup perlengkapan penunjang khusus seperti perangkat investigasi dan teknologi pendukung pemeriksaan. Minimnya perlengkapan tersebut dapat memperlambat proses penanganan laporan dan berdampak pada persepsi negatif masyarakat terhadap kinerja Ombudsman.

Permasalahan lain yang muncul adalah rendahnya pemahaman masyarakat terhadap proses penanganan pengaduan yang dilakukan oleh Ombudsman. Hal ini menunjukkan pentingnya strategi komunikasi publik yang efektif. Dalam kajian oleh Prabowo dan Fitriani (2021), disebutkan bahwa transparansi informasi dan komunikasi yang jelas terhadap alur layanan sangat penting untuk meningkatkan kepuasan pengguna layanan publik, sekaligus mengurangi tingkat keluhan yang bersumber dari ketidaktahuan (Prabowo & Fitriani, 2021).

Dengan demikian, Kantor Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara perlu tidak hanya fokus pada pemenuhan regulasi dan mekanisme administratif, tetapi juga melakukan penguatan kapasitas sarana prasarana dan peningkatan kualitas komunikasi publik. Evaluasi rutin dan monitoring berkelanjutan sangat diperlukan untuk memastikan pelayanan yang tidak hanya sesuai standar, tetapi juga responsif terhadap ekspektasi masyarakat.

c. Recovery (Pembenahan)

Dimensi recovery atau pembenahan dalam pelayanan publik mencerminkan kemampuan lembaga untuk merespons secara cepat dan tepat terhadap keluhan pengguna layanan. Dimensi ini sangat penting bagi lembaga seperti Ombudsman Republik Indonesia, yang bertugas menerima dan menangani pengaduan atas dugaan maladministrasi. Pembenahan pelayanan berbasis keluhan bukan hanya berkaitan dengan tindak lanjut aduan, tetapi juga mencakup pemahaman atas harapan dan kebutuhan pengguna layanan serta penyampaian informasi yang jelas mengenai mekanisme pengaduan.

Agar dapat memberikan pelayanan yang optimal, setiap petugas layanan di Kantor Ombudsman RI Perwakilan Sulawesi Utara perlu memahami secara mendalam prosedur pengawasan

dan tata cara pelayanan, serta menunjukkan perilaku yang ramah dan profesional. Hal ini penting mengingat masyarakat penerima layanan memiliki karakteristik yang beragam, baik dari segi latar belakang sosial, tingkat pendidikan, maupun akses terhadap informasi.

Sayangnya, tantangan utama dalam aspek ini adalah belum tersedianya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang baku dalam proses penanganan keluhan. Ketiadaan SOP menyebabkan adanya variasi dalam respons terhadap aduan, dan berpotensi menurunkan kualitas layanan serta menimbulkan ketidakpastian bagi masyarakat.

Temuan serupa disampaikan oleh Lubis dan Nurhayati (2021) dalam studi mereka mengenai manajemen keluhan di instansi pelayanan publik. Mereka menyimpulkan bahwa ketidakkonsistenan prosedur dan lemahnya komunikasi kepada masyarakat mengakibatkan rendahnya tingkat kepercayaan publik terhadap lembaga pelayanan (Lubis & Nurhayati, 2021).

Ombudsman RI Perwakilan Sulawesi Utara telah menyediakan berbagai saluran untuk menampung keluhan, seperti kotak pengaduan, sambungan telepon, layanan tatap muka, surat resmi, dan media sosial (WhatsApp, Instagram, Facebook, dan website). Namun, kendala lain yang muncul adalah rendahnya pemanfaatan sarana digital oleh masyarakat. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan akses terhadap perangkat teknologi serta rendahnya literasi digital sebagian besar pengguna layanan.

Studi oleh Hidayat dan Kusumastuti (2020) menyoroti bahwa penggunaan teknologi informasi dalam pelayanan publik memerlukan dukungan pelatihan serta penyediaan perangkat yang inklusif. Tanpa strategi edukasi dan pendekatan yang bersifat partisipatif, transformasi digital justru dapat menciptakan ketimpangan dalam akses layanan (Hidayat & Kusumastuti, 2020).

Dalam praktiknya, masyarakat yang ingin mengajukan pengaduan di Kantor Ombudsman RI Perwakilan Sulawesi Utara memiliki dua opsi utama: datang langsung ke kantor, atau menyampaikan laporan secara daring melalui media sosial. Kedua saluran ini bersifat fleksibel dan bertujuan untuk meningkatkan kenyamanan serta kemudahan dalam mengakses layanan. Akan tetapi,

efektivitas dari dua metode ini sangat dipengaruhi oleh sikap petugas pelayanan.

Salah satu tantangan nyata adalah sikap petugas yang belum sepenuhnya menunjukkan keramahan dan kesopanan, khususnya saat melakukan pengawasan terhadap instansi penyelenggara layanan publik. Ini menjadi hambatan dalam upaya menciptakan budaya pelayanan yang berorientasi pada pemulihan (recovery-oriented service).

Evaluasi berkala yang dilakukan melalui rapat pleno di Kantor Ombudsman RI Perwakilan Sulawesi Utara menjadi momen penting untuk melakukan refleksi terhadap efektivitas penanganan laporan serta menyusun rencana tindak lanjut sebagai bagian dari proses pembenahan berkelanjutan. Evaluasi semacam ini sejalan dengan pendekatan continuous improvement dalam pelayanan publik yang menekankan pada siklus evaluasi, perbaikan, dan penguatan kebijakan (Osborne, Radnor, & Strokosch, 2016)

d. Vision (Pandangan kedepan)

Dimensi vision dalam pelayanan publik merujuk pada kemampuan organisasi untuk memiliki arah strategis jangka panjang yang jelas, serta komitmen terhadap pencapaian tujuan masa depan yang berkualitas dan berkelanjutan. Dalam konteks Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara, dimensi ini tercermin dalam upaya merumuskan perencanaan ideal berdasarkan visi dan misi kelembagaan.

Visi Ombudsman Republik Indonesia adalah menjadi lembaga pengawas yang efektif, dipercaya, dan berkeadilan guna mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas. Visi ini mencerminkan pandangan jangka panjang yang berfokus pada peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan dan perlindungan hak masyarakat sebagai penerima layanan. Dalam praktiknya, Kantor Ombudsman RI Perwakilan Sulawesi Utara mendukung pencapaian visi tersebut dengan memanfaatkan teknologi digital secara maksimal dan melalui mekanisme pendelegasian tugas kepada kepala keasistenan.

Rencana kerja substansi di Kantor Ombudsman RI Perwakilan Sulawesi Utara disusun melalui diskusi bersama seluruh asisten, sebagai bentuk penerapan prinsip participative leadership dan transparansi organisasi. Pendekatan ini

bertujuan agar seluruh personel memahami arah strategis lembaga, mampu menjelaskan kepada masyarakat serta instansi yang menjadi objek pengawasan, dan mendukung implementasi kebijakan yang adaptif terhadap dinamika pelayanan publik.

Pemanfaatan teknologi menjadi pilar utama dalam modernisasi manajemen internal. Seluruh proses administrasi, termasuk persuratan, kehadiran pegawai, hingga penanganan laporan pengaduan masyarakat telah diintegrasikan secara digital melalui berbagai aplikasi seperti SimpeL (Sistem Informasi Penanganan Laporan), Sisdatin (Sistem Data dan Informasi), dan platform informasi lainnya melalui situs resmi Ombudsman.

Penerapan digitalisasi layanan ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Sari dan Pratama (2022) yang menunjukkan bahwa integrasi teknologi informasi dalam organisasi publik meningkatkan efisiensi kerja, mempercepat proses pelayanan, dan memperkuat akuntabilitas organisasi. Mereka menekankan bahwa visi kelembagaan akan lebih mudah dicapai bila didukung oleh sistem digital yang terintegrasi dan budaya kerja yang kolaboratif (Sari & Pratama, 2022).

Namun demikian, implementasi visi strategis tidak hanya ditentukan oleh faktor teknologi, tetapi juga oleh kepemimpinan dan budaya organisasi. Menurut kajian oleh Hapsari dan Kartikasari (2021), keberhasilan lembaga publik dalam mencapai visi jangka panjang sangat ditentukan oleh konsistensi gaya kepemimpinan, melibatkan seluruh anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan, serta pembinaan kapasitas sumber daya manusia (Hapsari & Kartikasari, 2021).

Dalam konteks ini, Ombudsman RI Perwakilan Sulawesi Utara menunjukkan langkah proaktif dengan mendorong kolaborasi lintas fungsi di antara kepala keasistenan dan staf, guna mewujudkan koordinasi yang solid dan pemahaman bersama terhadap arah pembangunan kelembagaan.

Dengan demikian, dimensi vision di Kantor Ombudsman RI Perwakilan Sulawesi Utara telah diupayakan melalui integrasi visi strategis dengan praktik kerja digital, manajemen kolaboratif, dan pendekatan kepemimpinan yang partisipatif. Namun, untuk menjaga keberlanjutan visi tersebut, diperlukan penguatan pada aspek evaluasi strategis

secara berkala serta peningkatan kapasitas SDM agar mampu merespons dinamika kebutuhan pelayanan publik yang terus berkembang.

e. *Improve (Perbaiki)*

Dimensi improve atau perbaikan berkelanjutan merupakan elemen penting dalam pembangunan kapasitas organisasi publik. Dalam konteks Kantor Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara, dimensi ini tercermin melalui investasi non-fisik seperti pelatihan pegawai, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, serta penguatan koordinasi dan pelibatan seluruh komponen organisasi dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan strategis.

Salah satu tantangan utama dalam upaya perbaikan internal adalah lambatnya proses pengambilan keputusan. Hal ini disebabkan oleh panjangnya rantai koordinasi, baik dengan kantor pusat Ombudsman RI di Jakarta maupun di tingkat perwakilan. Dalam praktiknya, proses pengambilan kebijakan yang terlalu hierarkis dapat menghambat respons cepat terhadap isu-isu pelayanan publik di lapangan. Menurut penelitian oleh Dwiyanto (2018), birokrasi publik di Indonesia sering terhambat oleh struktur organisasi yang terlalu terpusat, sehingga mengurangi fleksibilitas unit kerja di daerah (Dwiyanto, 2018).

Tantangan lain yang signifikan adalah keterbatasan anggaran. Sebagai lembaga non-kementerian yang anggarannya ditetapkan melalui mekanisme pembahasan bersama antara pemerintah dan DPR, Ombudsman RI harus menyesuaikan program kerja dengan plafon anggaran yang tersedia. Efisiensi anggaran yang mulai diterapkan secara ketat sejak Januari 2025 berdampak langsung terhadap aktivitas pelayanan di Kantor Ombudsman Perwakilan Sulawesi Utara, khususnya dalam penanganan laporan pengaduan, pelaksanaan investigasi lapangan, serta kegiatan diskusi dan pelatihan untuk peningkatan kapasitas SDM.

Penyesuaian anggaran yang ketat ini juga tercermin dalam literatur. Menurut Wahyudi dan Saputra (2020), efisiensi anggaran sering menyebabkan penurunan frekuensi pelatihan dan kegiatan peningkatan kapasitas yang padahal justru sangat dibutuhkan dalam menjaga mutu layanan publik (Wahyudi & Saputra, 2020).

Selain hambatan struktural dan fiskal, tantangan lainnya adalah rendahnya pelibatan pegawai bawahan dalam proses perbaikan organisasi. Padahal, mereka yang berinteraksi langsung dengan masyarakat memiliki wawasan empiris yang sangat berguna untuk merumuskan strategi pelayanan yang lebih adaptif dan responsif. Pelibatan pegawai tingkat bawah dalam proses perencanaan dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi dan memperkuat implementasi kebijakan di lapangan (Rohman & Suwitri, 2021).

Dengan jumlah personel yang relatif kecil, yakni 22 orang dalam satu kantor perwakilan, seharusnya Kantor Ombudsman RI Perwakilan Sulawesi Utara memiliki keunggulan dalam membangun komunikasi lintas jenjang yang terbuka dan inklusif. Hal ini dapat dioptimalkan untuk membangun budaya organisasi yang mendukung perbaikan berkelanjutan dan inovasi pelayanan.

Lebih jauh lagi, perbaikan juga harus mencakup peningkatan kecakapan petugas dalam fungsi pengawasan terhadap instansi penyelenggara layanan publik. Sebagai lembaga pengawas, Ombudsman RI perlu terus mendorong inovasi dalam strategi pengawasan agar instansi publik yang diawasi, seperti organisasi perangkat daerah, terdorong untuk melakukan pembenahan mutu layanan. Inovasi dalam mekanisme pengawasan bisa mencakup pemanfaatan teknologi digital, penguatan indikator kinerja layanan, serta pengembangan sistem umpan balik dari masyarakat.

Dengan demikian, strategi *improvement* di Ombudsman RI Perwakilan Sulawesi Utara memerlukan kombinasi antara peningkatan kapasitas internal, penguatan sistem koordinasi, efisiensi fiskal yang tidak mengorbankan mutu layanan, serta pelibatan aktif seluruh pegawai dalam proses perbaikan

f. *Care (Perhatian)*

Dimensi *care* dalam pelayanan publik menekankan pentingnya perhatian terhadap kepuasan pengguna layanan, menjaga kualitas pelayanan, penerapan standar layanan yang sesuai, serta pengujian efektivitas dari standar yang diterapkan. Pada konteks Kantor Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara, dimensi ini sangat penting mengingat cakupan wilayah kerja yang meliputi 15 (lima belas)

kabupaten/kota, yang memiliki kondisi geografis, aksesibilitas, serta karakteristik masyarakat yang berbeda-beda.

Pemberian pelayanan yang optimal menghadapi berbagai tantangan, terutama terkait dengan kemudahan akses informasi, ketersediaan fasilitas penunjang, kualitas SDM, serta rendahnya literasi masyarakat mengenai keberadaan dan fungsi Ombudsman. Kendala akses informasi masih menjadi isu utama, terutama di daerah-daerah terpencil yang belum sepenuhnya terjangkau oleh infrastruktur komunikasi. Hal ini diperkuat oleh temuan dari Suyatno dan Utomo (2021) yang menyatakan bahwa kesenjangan akses informasi menjadi salah satu penyebab rendahnya partisipasi masyarakat dalam pengawasan pelayanan publik (Suyatno & Utomo, 2021).

Selain itu, lamanya waktu pelayanan dan kurang optimalnya respons petugas dalam menangani laporan masyarakat menunjukkan adanya ruang untuk perbaikan. Pelayanan publik masa kini menuntut kecepatan, ketepatan, dan personalisasi layanan yang berorientasi pada kebutuhan pengguna. Dalam konteks ini, pelatihan pegawai menjadi hal mendesak agar mereka mampu memberikan pelayanan yang inklusif dan responsif, terutama kepada kelompok rentan seperti masyarakat dengan disabilitas atau yang tinggal di wilayah terpencil.

Petugas layanan perlu dibekali dengan keterampilan komunikasi interpersonal yang baik dan pemahaman terhadap keragaman karakter masyarakat. Sejalan dengan temuan dari Pramusinto (2020), kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh kecepatan, tetapi juga oleh sikap empatik dan interaksi yang bermartabat antara petugas dan masyarakat pengguna layanan (Pramusinto, 2020).

Upaya menjaga kualitas layanan telah dilakukan melalui Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) yang disediakan secara langsung maupun daring. SKM merupakan instrumen penting dalam mengumpulkan umpan balik dari masyarakat, yang dapat menjadi dasar evaluasi kinerja dan perbaikan layanan. Namun demikian, tantangan utama terletak pada pemanfaatan hasil survei secara optimal. Hasil SKM belum sepenuhnya dijadikan dasar dalam menyusun strategi peningkatan mutu layanan. Dalam studi oleh Wicaksono dan Prabowo (2019), disebutkan bahwa banyak instansi pemerintah

melakukan SKM hanya sebagai formalitas administratif, tanpa benar-benar mengintegrasikan temuan survei dalam proses pengambilan keputusan (Wicaksono & Prabowo, 2019).

Dengan demikian, penguatan dimensi *care* di Kantor Ombudsman RI Perwakilan Sulawesi Utara harus diarahkan pada peningkatan kualitas pelatihan pegawai agar lebih adaptif dan inklusif, penyediaan akses layanan yang mudah dijangkau oleh masyarakat di semua wilayah kabupaten/kota, penggunaan hasil SKM secara nyata dalam perencanaan dan kebijakan organisasi dan penguatan komunikasi publik untuk meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap fungsi dan peran Ombudsman. Langkah-langkah tersebut sejalan dengan prinsip *public-centered governance*, yaitu pelayanan yang diletakkan berdasarkan kebutuhan, harapan, dan pengalaman nyata masyarakat sebagai pengguna layanan

g. *Empower (Pemberdayaan)*

Dimensi *empower* dalam pelayanan publik berkaitan erat dengan pemberdayaan sumber daya manusia melalui pelatihan dan pendidikan berkelanjutan. Pegawai yang kompeten dan terlatih merupakan komponen strategis dalam peningkatan mutu pelayanan, terutama dalam organisasi pengawasan seperti Ombudsman Republik Indonesia. Pemberdayaan pegawai tidak hanya mencakup peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga penguatan soft skills, etika kerja, dan kemampuan komunikasi interpersonal.

Di lingkungan Ombudsman Republik Indonesia, pemberdayaan pegawai dilakukan melalui dua jenis pelatihan utama, yaitu pelatihan substantif dan non-substantif. Pelatihan substantif berkaitan langsung dengan tugas pokok dan fungsi lembaga, seperti investigasi, penerimaan dan verifikasi laporan, serta audit hukum. Sementara itu, pelatihan non-substantif mencakup pengembangan keterampilan penunjang seperti penulisan, jurnalistik, dan fotografi. Pendekatan ini menunjukkan upaya yang terstruktur dalam membangun kapasitas pegawai secara menyeluruh.

Praktik pemberdayaan semacam ini sejalan dengan temuan dari Utama dan Supriyono (2021) yang menyatakan bahwa pelatihan berkelanjutan memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan efektivitas kerja dan kepuasan pegawai, yang pada

akhirnya berdampak pada kualitas layanan publik (Utama & Supriyono, 2021).

Lebih lanjut, sistem penghargaan berbasis kinerja yang diterapkan di Ombudsman RI Perwakilan Sulawesi Utara melalui tunjangan kinerja juga merupakan bentuk insentif positif dalam pemberdayaan. Tunjangan ini diberikan setiap bulan kepada ASN dan asisten tetap berdasarkan tiga aspek evaluasi, yaitu kehadiran, kinerja, dan perilaku kerja. Evaluasi dilakukan secara sistematis oleh pimpinan unit kerja sebagai dasar dalam menentukan besaran tunjangan yang diterima pegawai.

Namun demikian, keberhasilan sistem insentif ini sangat bergantung pada konsistensi implementasi dan kejelasan indikator evaluasi. Dalam praktiknya, beberapa tantangan masih dihadapi, seperti belum optimalnya pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan strategis dan kurangnya dokumentasi evaluatif terhadap efektivitas pelatihan yang telah dilakukan. Hal ini sejalan dengan kajian oleh Sari dan Santosa (2022) yang menunjukkan bahwa sistem insentif hanya akan efektif apabila disertai dengan manajemen kinerja yang transparan dan akuntabel (Sari & Santosa, 2022).

Selain itu, pemberdayaan yang ideal seharusnya juga mencakup peningkatan peran aktif pegawai dalam proses inovasi layanan dan pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, partisipasi pegawai di semua level menjadi penting agar organisasi tidak hanya bersifat top-down, tetapi mampu menciptakan budaya kerja kolaboratif yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Dengan jumlah personel yang relatif kecil di Kantor Ombudsman RI Perwakilan Sulawesi Utara (hanya sekitar 22 orang), komunikasi internal dan pelibatan pegawai dalam proses transformasi organisasi seharusnya dapat lebih mudah dilakukan. Keterbatasan ini bisa menjadi peluang untuk membangun sistem kerja yang lebih lincah (*agile*) dan responsif.

Pemberdayaan pegawai dalam dimensi *empower* harus dipandang sebagai investasi jangka panjang yang tidak hanya menghasilkan pegawai yang kompeten, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang profesional dan berorientasi pada pelayanan prima. Untuk itu, pelatihan harus dirancang berbasis kebutuhan aktual, dan sistem

penghargaan serta evaluasi harus dijalankan secara objektif dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Pelayanan Kantor Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara secara umum belum mencapai kualitas yang memadai. Dari tujuh dimensi yang diteliti, ditemukan bahwa proses perekrutan tenaga pendukung belum sesuai dengan kebutuhan organisasi, terutama di era digitalisasi yang menuntut kompetensi khusus. Standar pelayanan yang belum lengkap serta keterbatasan fasilitas dan perlengkapan investigasi menghambat pemenuhan harapan masyarakat. Sikap petugas yang kurang ramah dan rendahnya pemanfaatan media sosial sebagai kanal pengaduan juga menjadi kendala dalam pembenahan layanan. Meskipun Kantor Ombudsman telah memiliki visi dan memanfaatkan teknologi digital dalam operasional, perbaikan berkelanjutan terhambat oleh lambatnya proses koordinasi, efisiensi anggaran, dan kurangnya pelibatan pegawai. Sistem survei kepuasan masyarakat telah tersedia, namun penggunaan hasilnya dalam evaluasi masih perlu ditingkatkan. Pelatihan dan pemberian tunjangan kinerja telah dilaksanakan sebagai bentuk pemberdayaan pegawai, namun diperlukan penguatan lebih lanjut. Secara keseluruhan, perbaikan kualitas pelayanan harus dilakukan dengan fokus pada peningkatan sumber daya manusia, penguatan standar dan prosedur layanan, pemanfaatan teknologi, serta evaluasi dan pemberdayaan pegawai secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil kajian mengenai peningkatan kualitas pelayanan di Kantor Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara, beberapa langkah strategis perlu segera diimplementasikan yaitu dilakukan kajian kebutuhan sumber daya manusia yang lebih terarah dan penyesuaian penempatan pegawai sesuai dengan keahlian masing-masing, diselenggarakan pelatihan internal secara rutin yang mengedepankan aspek keramah-tamahan dan komunikasi. Serta juga melakukan penyusunan dan penerapan standar operasional prosedur yang jelas tentang mekanisme penerimaan dan penanganan laporan pengaduan masyarakat, melakukan pengembangan aplikasi dan platform digital yang terintegrasi dalam mengakses layanan pengaduan, melakukan intensifikasi rapat

evaluasi di tingkat unit kerja, hasil survei kepuasan masyarakat harus dimanfaatkan secara optimal sebagai bahan evaluasi dan tindak lanjut perbaikan layanan dan pemberian penghargaan berbasis kinerja kepada pegawai. Dengan penerapan saran-saran tersebut secara komprehensif dan berkelanjutan, diharapkan kualitas pelayanan Ombudsman Sulawesi Utara dapat semakin meningkat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi maupun masyarakat pengguna layanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Basri, M., & Qomariyah, E. (2024). Pelaksanaan tugas dan fungsi Ombudsman dalam pengawasan pelayanan publik di Kantor Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Tenggara. *REZ PUBLICA*, 10(3), 88–109.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bungin, B. (2021). *Penelitian kualitatif: Komunikasi, ekonomi, kebijakan publik, dan ilmu sosial lainnya* (Edisi ke-3, Cetakan ke-10). Jakarta: Kencana.
- DALIMUNTHER, I. S., Fitriana, A., & Fatimah, S. (2024). Transformasi digital dan filsafat kepemimpinan dalam birokrasi: Tantangan dan peluang. *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 4(4), 597–611.
- Dwiyanto, A. (2018). *Reformasi birokrasi dan dinamika pelayanan publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Harahap, R. (2019). Peran kepemimpinan transformasional dalam reformasi birokrasi untuk peningkatan kualitas pelayanan publik. *Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 7(1), 45–58.
- Hardiansyah. (2018). *Kualitas pelayanan publik (Konsep, dimensi, indikator dan implementasinya)*. Yogyakarta: Gavamedia.
- Hidayat, R., & Kusumastuti, D. (2020). Digital public service and challenges of accessibility: Case study in regional Ombudsman. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(2), 89–104. <https://doi.org/10.31289/jap.v17i2.5112>
- Innolita, Z. A., & Mediawati, N. F. (2024). Satu klausul multi konsep ciptakan ketidakpastian hukum dalam kontrak bisnis. *Journal Customary Law*, 1(3), 13–13.

- Ishak, N. (2022). Efektivitas pengawasan pelayanan publik oleh Ombudsman Republik Indonesia. *Mulawarman Law Review*, 71–88.
- Kurniawan, T. (2022). Urgensi pengesahan Rancangan Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi dalam digitalisasi pelayanan publik guna mewujudkan smart government. *Ikatan Penulis Mahasiswa Hukum Indonesia Law Journal*, 2(2), 264–281.
- Lubis, S. H., & Nurhayati, N. (2021). Complaint management in public service delivery: Issues and improvement strategies. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 18(1), 25–38. <https://doi.org/10.14710/jia.v18i1.12345>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Muslimin, M. (2021). Manajemen penanganan pengaduan pada Kantor Ombudsman RI Perwakilan Sulawesi Selatan. *MANOR: Jurnal Manajemen dan Organisasi Review*, 3(2), 78–91.
- Nurhayati, D., & Suprpto, E. (2020). Digitalisasi pelayanan publik: Implementasi e-government dan dampaknya terhadap kualitas pelayanan. *Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 8(2), 112–127.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Stokosch, K. (2016). Co-production and the co-creation of value in public services: A suitable case for treatment? *Public Management Review*, 18(5), 639–653. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1111927>
- Prabowo, T. J., & Fitriani, Y. (2021). The role of public communication in enhancing service satisfaction in government institutions. *Journal of Public Administration Studies*, 5(1), 45–60. <https://doi.org/10.14710/jpas.v5i1.1129>
- Pramusinto, A. (2020). Building empathetic public service: Reorienting bureaucratic mindset in Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 20(1), 45–59. <https://doi.org/10.14710/jian.v20i1.12845>
- Putra, A. S., & Wulandari, F. (2021). Partisipasi masyarakat dalam perencanaan pembangunan daerah dan dampaknya terhadap kualitas pelayanan publik. *Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 9(1), 73–89.
- Rahman, M. A., Siregar, H., & Pratama, F. (2021). The effect of educational background suitability on the performance of public service employees. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 34–42. <https://doi.org/10.14710/jap.v18i1.3412>
- Rahman, M. F., & Yulianti, R. (2022). Evaluasi kinerja pelayanan publik berbasis e-government: Peluang dan tantangan. *Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 10(3), 200–215.
- Rohman, A., & Suwitri, S. (2021). Employee involvement in public sector service improvement: A case study of local government offices. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 11(1), 50–63. <https://doi.org/10.14710/jian.v11i1.13052>
- Safarudin, R., Zulfamanna, Z., Kustati, M., & Sepriyanti, N. (2023). Penelitian kualitatif. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(2), 9680–9694.
- Sari, N., & Firmansyah, I. (2018). Inovasi pelayanan publik melalui pendekatan kolaboratif. *Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 6(2), 90–104.
- Sari, Y., & Pratama, R. A. (2022). Digital governance and organizational effectiveness in Indonesian public institutions. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 9(2), 133–147. <https://doi.org/10.31289/jta.v9i2.6021>
- Susanti, D., & Nugroho, R. A. (2020). Human resource planning in public institutions: Gaps and challenges. *Journal of Public Administration and Governance*, 10(3), 89–105. <https://doi.org/10.5296/jpag.v10i3.17234>
- Suyatno, H., & Utomo, T. H. (2021). Access to public information and its impact on service delivery in remote regions of Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 8(2), 88–100. <https://doi.org/10.31289/japi.v8i2.4867>
- Tindige, N., Tampi, J. R., & Londa, V. (2019). Kinerja Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Sulawesi Utara pada penyelesaian laporan masyarakat. *Jurnal Administrasi Publik*, 5(76).
- Wahyudi, E., & Saputra, H. (2020). Budget efficiency and its impact on public sector

service performance in Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(2), 101–115. <https://doi.org/10.24843/JAP.2020.v17.i02.p01>

Wicaksono, A., & Prabowo, Y. (2019). The role of customer satisfaction surveys in enhancing public service quality: Between symbolic compliance and strategic use. *Journal of Government and Politics*, 10(2), 150–168. <https://doi.org/10.18196/jgp.10291>

Dokumen Peraturan dan Undang-Undang:

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.