

BAB I

PENDAHULUAN

A. Analisis Masalah

Masyarakat Indonesia dalam menjalani segala rutinitasnya tentu membutuhkan sebuah pelayanan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik, Pemerintah hadir untuk memenuhi segala pelayanan yang bersifat publik. Pelayanan publik yang paling mendasar dibutuhkan oleh masyarakat diantaranya mulai dari kesehatan, pendidikan, perizinan, administrasi penduduk, identitas kewarganegaraan hingga transportasi.

Sayangnya tuntutan tersebut sering tidak sesuai dengan harapan karena karakteristik pelayanan publik yang sebagian besar bersifat monopoli membuat pemerintah tidak menghadapi permasalahan persaingan pasar sehingga menyebabkan lemahnya perhatian pengelola pelayanan publik akan penyediaan pelayanan yang berkualitas. Lebih buruk lagi kondisi ini menjadikan sebagian pengelola pelayanan memanfaatkan untuk mengambil keuntungan pribadi, dan cenderung mempersulit prosedur pelayanannya.¹

¹ M. Hamdani Pratama. 2015. "Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik". Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik. (3) : 90

Berangkat dari masalah penyediaan pelayanan publik yang berkualitas, maka dalam proses berjalannya tugas penyelenggara pelayanan publik perlu adanya sebuah pengawasan. Bentuk pengawasan itu bisa dijalankan oleh internal maupun eksternal.

Pengawasan internal dijalankan oleh pelaksana tertinggi dalam sebuah instansi sedangkan pengawasan eksternal dilakukan oleh masyarakat yang merasakan proses pelayanan tersebut secara langsung. Meskipun pelayanan publik ini sudah diawasi berbagai pihak, pelayanan publik saat ini tetap dianggap belum mampu mewujudkan negara yang *clean and good governance*. Berangkat dari masalah tersebut maka hadirlah lembaga negara yang dinamai dengan Ombudsman Republik Indonesia.

Belum baiknya mutu pelayanan publik di Indonesia dapat dilihat dari banyaknya laporan masyarakat yang masuk ke Ombudsman Republik Indonesia. Berdasarkan laporan tahunan Ombudsman Republik Indonesia tahun 2018, terdapat laporan masyarakat atas dugaan maladministrasi dan pelayanan publik sebanyak 8.314 laporan di mana klasifikasi dugaan maladministrasi yang menjadi urutan 3 (tiga) terbanyak adalah penundaan berlarut 2.215 laporan (35.33%), penyimpangan prosedur 1.490 (23.76%) dan tidak memberikan pelayanan 1.080 laporan (17.22%). Dengan instansi yang paling banyak dilaporkan adalah Pemerintah Daerah sebanyak 2.489

laporan (39.70%), Kepolisian sebanyak 801 laporan (12.78%) dan Instansi Pemerintah/Kementrian sebanyak 700 laporan (11.16%).²

Sejumlah 8.314 laporan yang diterima oleh Ombudsman Republik Indonesia pada tahun 2018, laporan yang baru diselesaikan berjumlah 6.893 yang artinya baru mencapai 82.90% dari target Rencana Kerja Pemerintah (RKP) tahun 2018 untuk penyelesaian laporan 90%.³

Pada hari Jumat, 24 Januari 2020 pukul 13.00 WIB di Kantor Ombudsman Republik Indonesia, peneliti mewawancarai salah satu Asisten Ombudsman yaitu Pak Yustus terkait alasan Ombudsman yang belum mencapai target RKP penyelesaian laporan. Beliau mengatakan terdapat 4 faktor yang menyebabkan Ombudsman belum mencapai target RKP diantaranya ialah; 1). Masih banyaknya sisa laporan lama yang belum terselesaikan, 2). Kompleksitas laporan dimana terdapat laporan yang cukup rumit sehingga butuh waktu lama untuk penyelesaiannya, 3). Jumlah dan kemampuan SDM dalam menangani laporan, 4). Anggaran yang terbatas sehingga banyaknya perjalanan dinas yang ditunda dan otomatis berakibat pada investigasi.⁴

Fokus seorang teknolog pendidikan adalah mengkaji hasil analisis kinerja apakah terjadi adanya defisiensi kinerja. Pak Yustus menuturkan,

² Laporan Tahunan Ombudsman Republik Indonesia tahun 2018, h. 11-14

³ Ibid., h.. 11

⁴ Wawancara, Yustus Maturbongs Asisten Ombudsman Republik Indonesia. Jakarta, 24 Januari 2020 pukul 13.00 WIB.

penempatan asisten Ombudsman bukan berdasarkan *skill*, kompetensi atau *background* pendidikan yang mereka miliki namun berdasarkan kuota yang dibutuhkan. Hal ini tentu saja membuat asisten ombudsman mengalami *lack of knowledge/skills* yang sangat berpengaruh pada kinerjanya maupun terhadap Ombudsman itu sendiri. Menurut beliau, asisten Ombudsman ini harus bisa mempelajari segala hal karena tidak ada sebutan ahli Ombudsman atau profesi Ombudsman. Asisten Ombudsman dituntut untuk *learning by doing* terkait investigasi, audit hingga penyelesain suatu kasus dan tak jarang mereka belum *tune in* dengan pekerjaan mereka sendiri.

Tak hanya asisten yang penempatannya tidak sesuai dengan *background* pendidikan, ASN pun ditempatkan *random* berdasarkan kuota. 60% dari mereka merasa kesulitan mengerjakan pekerjaan karena tidak memiliki pengetahuan awal sehingga terpaksa *learning by doing*. Data ini peneliti dapatkan ketika peneliti sedang membantu melakukan analisis pengembangan kompetensi bagi seluruh PNS & CPNS di Ombudsman RI dalam rangka program *internship* di Sub. bagian perencanaan SDM.

Adanya perbedaan *background* pendidikan yang menyebabkan *lack of knowledge/skills*, maka perlu dilakukan intervensi guna membantu insan ombudsman dalam mengerjakan tugasnya dengan baik dan benar khususnya dalam menyelesaikan target laporan 90% dari Rencana Kerja Pemerintah (RKP).

Adapun berbagai intervensi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja akibat kurangnya pengetahuan atau keterampilan di antaranya ialah:⁵ 1) Pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja yang mencakup keterampilan, teknik dan pengetahuan.⁶ Pelatihan dapat mempengaruhi kinerja baik individu maupun organisasi secara keseluruhan.⁷ 2). *Coaching* menurut Ryan (2008) bertujuan untuk peningkatan performa kinerja karyawan, rasa tanggung jawab karyawan di dalam pekerjaannya serta peningkatan kualitas hubungan atasan-bawahan, 3). Melakukan diskusi tim kerja, serta 4). Mendatangkan konsultan.

Ombudsman Republik Indonesia sendiri sudah melakukan intervensi guna mengatasi masalah tersebut yaitu dengan membuat dan melaksanakan pelatihan “pembentukan”. Peneliti sebagai seorang teknolog pendidikan yang berfokus pada teknologi kinerja membenarkan intervensi yang digunakan dikarenakan pelatihan adalah jawaban yang tepat dari masalah yang ada. Alasan tersebut diperkuat dengan pernyataan bahwa di antara intervensi yang telah disebutkan di atas, pelatihan dilakukan sebagai salah satu upaya menanamkan budaya organisasi bagi karyawan baru yang

⁵ Dewi Salma Prawiradilaga. *Wawasan Teknologi Pendidikan* (Jakarta: Prenada Media Group, 2012), h. 174

⁶ P. Nischitaa & M V A L. Narasimha Rao. 2014. “*The Importance of Training and Development Programmes in Hotel Industry.*” *International Journal of Business and Administration Research Review*, 5(1):50

⁷ Yan Kurnia H & Salamah Wahyuni. 2016. “Pengaruh Pelatihan-Pengembangan dan Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai dengan Mediasi Komitmen Organisasi.” *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, (1) : 90

tidak memiliki latar belakang keilmuan. Pelatihan juga dipersepsikan dalam kerangka investasi organisasi dalam bidang SDM.⁸

Pelatihan “Pembentukan” di Ombudsman Republik Indonesia bersifat wajib dan bertujuan untuk menanamkan nilai-nilai Ombudsmanship yang dikemas dengan pemberian materi guna menambah pengetahuan, keterampilan hingga sikap sebagai seorang insan ombudsman agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan sistem tata kerja dan tata nilai di Ombudsman.

Peneliti sendiri sudah pernah mengamati langsung Pelatihan “Pembentukan” yang dilaksanakan pada tanggal 20-22 Agustus 2019 bertempat di kantor pusat Ombudsman Republik Indonesia. Setelah mengamati langsung di lapangan, peneliti menemukan masalah bahwa pelatihan tersebut masih sangat jauh dari pelatihan yang ideal. Berikut beberapa hal yang dinilai masih belum ideal diantaranya yaitu; 1). Metode pelatihan yang digunakan hanya ceramah sehingga hanya terjadi transfer informasi tanpa adanya praktek, 2). Materi pelatihan hanya menuntut peserta untuk menghafal bukan ke penerapan langsung untuk pekerjaan, 3). Materi pelatihan yang tumpang tindih sehingga terjadi banyaknya kesamaan materi yang diberikan narasumber, 4). Alokasi waktu tidak memadai dan, 5). Tidak adanya evaluasi pelatihan.

⁸ Dewi Salma Prawiradilaga. *op.cit*, h. 174-175

Guna memperkuat hasil pengamatan peneliti terkait pelatihan “pembentukan” agar tidak menjadi penilaian yang subjektif, peneliti pun mewawancarai salah satu asisten senior sekaligus instruktur pelatihan “pembentukan” pada Jumat, 24 Januari 2020 pukul 13.00 WIB di Kantor Ombudsman Republik Indonesia. Menurut Pak Yustus, pelatihan pembentukan memiliki kekurangan di antaranya; 1). Materi yang disajikan merupakan hasil adopsi dari *Commonwealth Ombudsman Australia* dimana sangat berbeda dengan keadaan di Indonesia. Masalah di Australia cenderung lebih sederhana sementara kasus di Indonesia lebih kompleks, 2). Jumlah peserta dalam kelas terlalu banyak, dan 3). *Timing* tidak pas.

Kelebihan dari pelatihan “pembentukan” adalah terjadinya *sharing knowledge* antar sesama asisten untuk meluruskan perbedaan persepsi dalam menyelesaikan kasus serta penting sebagai penguatan prinsip-prinsip dasar.⁹

Pelatihan “Pembentukan” Ombudsman sudah berlangsung sebanyak 8 kali sejak tahun 2015 dan berjalan tanpa adanya kurikulum atau silabus pelatihan.¹⁰

Banyaknya urgensi dan masalah yang dijabarkan oleh peneliti di atas yang kemudian dirangkum menjadi 3, di antaranya yaitu; 1). Karyawan

⁹ Wawancara, Yustus Maturbongs, Asisten Ombudsman Republik Indonesia. Jakarta, 24 Januari 2020 pukul 13.00 WIB

¹⁰ Wawancara, M. Anugerah Rizki Muntaha, Staff Pengembangan Sumber Daya Manusia Ombudsman Republik Indonesia. Jakarta, 28 November 2019 pukul 14.00 WIB

baru Ombudsman yang tidak memiliki latar belakang keilmuan, 2). Tidak idealnya pelatihan pembentukan, serta 3). Sangat pentingnya pelatihan “pembentukan” bagi karyawan baru sebagai fondasi dan pengetahuan awal bagi mereka tentang apa itu Ombudsman, garis besar *jobdesk* mereka sekaligus menyamakan visi misi organisasi guna menumbuhkan *sense of belonging* pada diri mereka.

Peneliti bermaksud untuk mendesain pelatihan “pembentukan” di Ombudsman Republik Indonesia. Niat baik peneliti pun diterima oleh pihak Ombudsman, mereka sangat senang terkait penelitian ini mengingat pihak mereka merasa kesulitan baik dari jumlah pegawai hingga pengetahuan dalam penyusunan desain pelatihan yang baik dan benar.

Desain pelatihan yang dikembangkan diharapkan dapat menjadi suatu acuan bagi pelaksanaan pelatihan “pembentukan” yang akan dilaksanakan oleh Ombudsman Republik Indonesia dan dapat menumbuhkan nilai Ombudsmanship, menjadi pengetahuan awal bagi karyawan baru dalam mengerjakan *jobdesk* mereka, meningkatkan kemampuan pengawasan pelayanan publik, mencapai target RKP penyelesaian laporan 90% dan menjadikan Ombudsman yang profesional.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka permasalahan penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Belum baiknya mutu pelayanan publik di Indonesia.
2. Ombudsman Republik Indonesia baru mencapai 82.90% dari target RKP tahun 2018 untuk penyelesaian laporan 90%.
3. Karyawan baru Ombudsman yang tidak memiliki latar belakang keilmuan sehingga mengalami *lack of knowledge/skills* dikarenakan penempatannya hanya berdasarkan kuota tidak menyesuaikan *background* pendidikan maupun kemampuannya.
4. Pelatihan “Pembentukan” sudah berlangsung sebanyak 8 kali sejak 2015 tanpa kurikulum/silabus.
5. Pelatihan “Pembentukan” masih jauh dari ideal dimana metode yang digunakan hanya ceramah, materi pelatihan tumpang tindih, alokasi waktu tidak memadai, tidak adanya evaluasi pelatihan.
6. Bagaimana mendesain pelatihan “pembentukan” agar asisten dan karyawan baru ombudsman dapat mengerjakan tugasnya sesuai dengan sistem tata kerja dan tata nilai di Ombudsman dan meningkatkan kemampuan pengawasan pelayanan publik.

C. Ruang Lingkup

Berdasarkan identifikasi masalah mengenai pelatihan untuk meningkatkan kemampuan asisten dan karyawan baru Ombudsman supaya pelatihan ini fokus dan terarah, maka penelitian ini akan dibatasi pada satu masalah yang telah teridentifikasi yaitu Desain Pelatihan “Pembentukan” seperti apa agar asisten dan karyawan baru dapat mengerjakan tugasnya sesuai dengan sistem tata kerja dan tata nilai di Ombudsman serta meningkatkan kemampuan pengawasan pelayanan publik.

D. Tujuan Pengembangan

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan ruang lingkup yang dikemukakan maka penelitian ini bertujuan menghasilkan Desain Pelatihan “Pembentukan” yang dapat meningkatkan keterampilan asisten dan karyawan baru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan sistem tata kerja dan tata nilai di Ombudsman serta meningkatkan kemampuan pengawasan pelayanan publik.

E. Kegunaan Pengembangan

1. Praktis

a. Ombudsman Republik Indonesia

Sebagai salah satu referensi perbaikan bagi Ombudsman Republik Indonesia dalam mengembangkan Pelatihan Pembentukan selanjutnya.

b. Trainer

Sebagai referensi pembelajaran dalam mendidik peserta pelatihan.

c. Mahasiswa Teknologi Pendidikan

Sebagai pedoman dan evaluasi pelaksanaan penelitian berikutnya agar dapat berlangsung dengan lebih baik dan mendalam.

d. Masyarakat

Sebagai upaya peningkatan pengawasan pelayanan publik oleh Ombudsman Republik Indonesia, agar kebutuhan pelayanan publik untuk masyarakat terpenuhi dengan semakin baik.

e. Peneliti

Sebagai syarat kelulusan untuk meraih gelar sarjana pendidikan di Universitas Negeri Jakarta.

2. Teoritis

- a. Penelitian ini bermanfaat sebagai acuan dalam penelitian selanjutnya yang terkait.

- b. Penelitian ini dapat menjadi perbandingan bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

