



# **PEDOMAN PENANGANAN PELAPOR BERPERILAKU SULIT**

JAKARTA  
2017



# PENGANTAR

**K**etika seseorang menghubungi instansi untuk menyampaikan keluhan/pengaduan, mereka memiliki dua macam kebutuhan, yang pertama sehubungan dengan kebutuhan pribadinya yang ingin didengar, dimengerti dan dihargai, dan yang kedua berhubungan dengan substansi yang diadukannya, yaitu:

- Bawa pengaduannya ditindaklanjuti dengan cepat, adil dan layak
- Diberikan informasi atau penjelasan
- Diberikannya permohonan maaf, dan/atau
- Ada tindakan yang diambil instansi untuk memperbaiki atau mengatasi masalahnya

Jika kedua rangkaian kebutuhan tersebut tidak ditangani maka orang tersebut mungkin akan merasa tidak puas. Jika kebutuhan untuk

didengarkan dan dipahami terpenuhi, serta instansi menjalankan prosedur dengan adil, maka kemungkinan besar orang tersebut akan menerima keputusan instansi, walaupun sesungguhnya keputusan instansi tersebut tidak membawa keuntungan untuk orang tersebut.

Pelapor yang melapor ke Ombudsman RI umumnya telah mengalami kebuntuan di instansi lainnya. Mulai dari penanganan pengaduan yang tidak adil, lambat, dan kurang layak hingga tidak mendapatkan tanggapan, menyebabkan rasa kepercayaan Pelapor terhadap Pemerintah berkurang dan Pelapor mengalami kondisi emosi dan psikologis yang tertekan dan depresi. Ombudsman RI sebaiknya memperhitungkan dan memahami kondisi Pelapor. Dalam Pedoman ini, yang dimaksud dengan Pelapor Berperilaku Sulit adalah Pelapor dengan karakter yang cenderung rewel, memaksa, memiliki harapan dan tuntutan yang berlebihan, terlalu kukuh pada pendirian, memperlakukan Penanganan Pelapor secara kurang sopan dan menunjukkan perilaku agresif.

Sesungguhnya hanya sebagian kecil Pelapor yang dapat dianggap benar-benar "sulit" ditangani. Namun, penting untuk mengingat yang sebagian kecil itu saat mengembangkan kebijakan dan prosedur penanganan keluhan umum.

Pedoman Penanganan Pelapor Berperilaku Sulit ini dimaksudkan untuk memberikan petunjuk praktis bagi Penanganan Pelapor

yang berperilaku sulit. Buku ini diadopsi dari *"The Story Behind The Complaint- How To Deal Effectively With Difficult Complaint Behaviour"* (2013), yang merupakan pedoman dari The National Ombudsman of the Netherland dan diperkaya dengan kasus-kasus yang pernah ditangani oleh Ombudsman Republik Indonesia.



# **TIM PENYUSUN**

## **PENANGGUNG JAWAB**

PROF. ADRIANUS ELIASTA MELIALA

## **PENYELARAS**

TIMOTIUS TARIGAN

## **TIM PENYUSUN**

AWIDYA MAHADEWI

ARTATI SUBAGYO

ANITA WIDYANING PUTRI

ANDI

ARIEF WIBOWO

ASEP CAHYANA

CHASIDIN

IDA BAGUS RAI GIRINDRA

KARTIKA PURWANINGTYAS

MIANDA JUWITA WARDANI

PEPI PITRIA

RIA MAYA SARI

TIMOTIUS TARIGAN

VICE ADMIRA FIRNAHERERA

YOGIE OKTAVIANUS SIHOMBING



# DAFTAR ISI

<b>PENGANTAR</b>	iii
<b>TIM PENYUSUN</b>	vi
<b>BAB I APA YANG DIINGINKAN OLEH PELAPOR ?</b>	1
A. Hubungan antara masyarakat dan Pemerintah	1
B. Peran Ombudsman RI	3
C. Faktor-Faktor Pemicu Masyarakat Melapor	5
1. Definisi Pelaporan	6
2. Ambang Batas Pelaporan	6
3. Kurangnya Rasa Percaya	10
D. Motif Pengadu: Mengapa Seseorang Mengadu	10
E. Efek Positif dan Negatif Mengadu	14
<b>BAB II TIPOLOGI PELAPOR BERPERILAKU SULIT</b>	16
A. Pelapor yang Keras Kepala	16
B. Pelapor Emosional	18
C. Pelapor Dominan	19

D. Pelapor Manipulatif	20
E. Pelapor Agresif	21
F. Pelapor Paranoid	23

**BAB III KEMAMPUAN YANG DIPERLUKAN MENGHADAPI  
PELAPOR DAN CARA MENANGANINYA**

**24**

A. Kemampuan Yang Diperlukan	24
1. Identifikasi Awal Tipologi Pelapor	24
2. Metakomunikasi	27
3. Mendengar Secara Aktif	27
B. Cara Menghadapi Pelapor Sesuai Tipologinya	28
1. Pelapor Keras Kepala	29
2. Pelapor Emosional	29
3. Pelapor Dominan	30
4. Pelapor Manipulatif	30
5. Pelapor Agresif	31
6. Pelapor "Paranoid"	32

**BAB IV MEMAHAMI PERAN DAN POSISI PETUGAS  
YANG MENANGANI LAPORAN**

**33**

A. Pentingnya Identifikasi Dini Pelapor Berperilaku Sulit	33
B. Memahami Peran Petugas yang Menangani Laporan	34
C. Interaksi antara Pelapor dan Petugas yang Menangani Laporan	35
1. <i>Countertransference</i>	35
2. Menilai Perilaku dan Menghindari Prasangka	36
3. Menggunakan Teori Pembelajaran Sosial	39
4. Memahami Konflik dan Jenis Konflik	41

**BAB V TIPS UMUM DAN TEKNIS INTERVIU**

<b>PENANGANAN PELAPOR BERPERILAKU SULIT</b>	<b>46</b>
A. Pertimbangkan Cerita Dibalik Keluhan	46
B. <i>In The Working Setting</i>	47
1. Berikan Satu Orang Tugas Untuk Bekerja Sama Dengan Pelapor	47
2. Penuhi Secara Jelas Pengaturan Janji	48
3. Pastikan Komunikasi Terstruktur	48
4. Sesuaikan Tanggapan Anda	49
C. Refleksi Bagi Petugas yang Menangani Laporan	49
1. Mengelola <i>Countertransference</i> (Reaksi Emosional)	49
2. Sadari Secara Penuh Tanggapan Dan Batasan Anda	51
3. Terima Perilaku Pelapor	51
4. Jangan Menerima Perilaku Pelapor Secara Personal	52
D. Merespon Pelapor	53
1. Hindari Diskusi Berkepanjangan	53
2. Gunakan Resistensi Pelapor Untuk Mendapatkan Informasi Lebih Dalam	55
3. Mendengar Secara Aktif	55
4. Berikan Refleksi Emosional	56
E. Menggunakan Teknik <i>Interview</i>	56
1. Gunakan Pertanyaan Terbuka	56
2. Berikan Pelapor Ruang Dan Jeda Waktu	57
3. Seimbangkan Komunikasi Verbal Dan Non Verbal	57
4. Buat Ringkasan Atas Apa Yang Sudah Disampaikan Pelapor	57
5. Ajukan Pertanyaan Dan Lakukan Secara Spesifik	58
6. Berikan Umpaman Balik yang Baik	59

<b>BAB VI BEBERAPA CONTOH NYATA PENANGANAN PELAPOR BERPERILAKU SULIT DI OMBUDSMAN RI</b>	<b>61</b>
A. Skenario Situasi-Tanggapan dalam Penanganan <i>Trigger Words</i> ( <i>The Red Button</i> )	61
B. Skenario Situasi-Tanggapan untuk Penurunkan Eskalasi Konflik	64
<b>BAB VII MENGAKHIRI KONTAK DENGAN PELAPOR</b>	<b>73</b>
A. Ketika Komunikasi Akan Gagal	73
B. Beberapa Pertimbangan Sehingga Laporan Tidak Ditangani	74
C. Prinsip-Prinsip yang Perlu Diperhatikan dalam Menghentikan Kontak Dengan Pelapor	74
<b>BAB VIII CONTOH KASUS</b>	<b>76</b>
A. Penanganan Pelapor Keras Kepala	76
B. Penanganan Pelapor Dominan	78
C. Penanganan Pelapor 'Ngotot' (1)	81
D. Penanganan Pelapor 'Ngotot' (2)	83
E. Penanganan Pelapor Agresif	84



# **BAB I**

## **APA YANG DIINGINKAN OLEH PELAPOR ?**

**L**aporan/keluhan/pengaduan adalah salah satu bentuk komunikasi yang berperan dalam menjaga hubungan yang sehat antara masyarakat dan Pemerintah. Pelapor sudah pasti memiliki pesan yang ingin disampaikan.

Bab ini akan memerinci motivasi dan perilaku masyarakat dalam menyampaikan laporan/keluhan/pengaduan atau singkatnya apakah yang memicu semua hal tersebut.

### **A. Hubungan antara masyarakat dan Pemerintah**

Hubungan antara masyarakat dan Pemerintah sangatlah khusus. Dalam banyak situasi masyarakat sangat bergantung pada Pemerintah. Kekuatan dalam pengambilan keputusan berada di tangan Pemerintah. Terkadang masyarakat ragu apakah Pemerintah menangani apa yang menjadi hak-hak mereka dengan benar, atau memberikan pada mereka informasi yang benar.

Kompensasi atas keraguan tersebut seringkali disampaikan melalui adu argumentasi dengan penuh keyakinan dengan Pemerintah. Mereka ingin melihat dan memutuskan sendiri apakah Pemerintah sudah berlaku adil. Mereka menguji Pemerintah dengan tindak tanduknya sendiri untuk melihat apakah Pemerintah memang dapat dipercaya dan bermanfaat.

Ada dua pihak dan juga dua perspektif dalam hubungan antara masyarakat dan Pemerintah. Kepatuhan terhadap perundang-undangan merupakan perhatian utama dari perspektif hukum, perspektif yang sering dipilih oleh otoritas publik.

Namun, perspektif masyarakat adalah rasa keadilan: Apakah yang terjadi sudah benar-benar adil ? Perbedaan ini memegang peranan tersendiri dalam hubungan antara instansi Pemerintah



di sektor publik dengan masyarakatnya. Pendekatan yang lebih memperhatikan aturan perundangan merupakan hal tipikal pada organisasi Pemerintah. Sedangkan perspektif masyarakat awam lebih fokus pada rasa keadilan. Kita tidak dapat selalu menjamin bahwa kedua pandangan ini akan saling memahami dan terjaga hubungan baiknya bila telah terjadi kontak secara langsung.

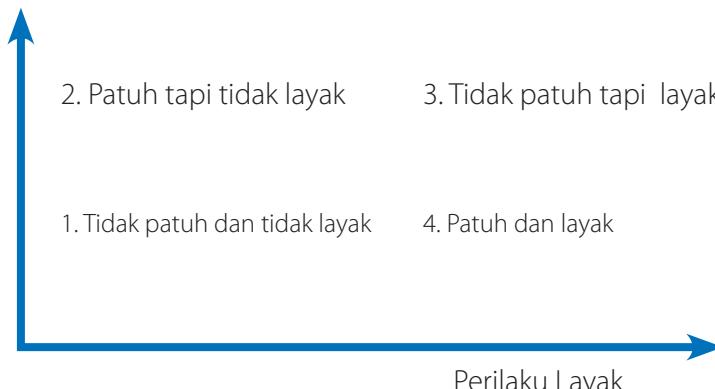
Dalam melakukan kontak dengan Pelapor, instansi Pemerintah utamanya di sektor publik dapat berfokus pada hubungan baik serta rasa keadilan masyarakat dengan berbagai cara. Berikut ini adalah perilaku baik yang menjadi panduan Ombudsman RI: mendengarkan apa yang telah dikomunikasikan dari sisi pandang Pelapor dan menunjukkan sangatlah penting setiap permasalahan yang disampaikan. Hal ini bukan sekedar pernyataan normatif mengenai apa yang seharusnya dilakukan, akan tetapi sangatlah efektif bila dilaksanakan. Bila Pelapor merasa bahwa aduan mereka didengarkan dan diperlakukan secara serius serta juga telah dilakukan prosedur yang baik dan benar, mereka akan lebih mudah dalam menerima keputusan yang mungkin saja tidak sesuai dengan harapan mereka. Penelitian membuktikan bahwa masyarakat akan lebih mudah menerima keputusan serta mengikuti arahan bila merasa percaya instansi Pemerintah telah memperlakukannya dengan adil dan sesuai dengan yang seharusnya.

## B. Peran Ombudsman RI

Ombudsman RI berperan dalam penyatuan kedua pandangan baik yang mengutamakan kepatuhan perundangan maupun pengutamaan tindak-tanduk atau perilaku yang layak dan

seharusnya. Ombudsman RI akan melakukan analisa apakah tindakan dan perilaku dari otoritas publik telah sesuai dengan ketentuan perundangan serta penanganan telah dilakukan dengan perilaku yang baik. Ombudsman RI melakukan analisa tersebut dengan berbasis pada *“ombudsquadrant”* (lihat Gambar II.1), yang terbukti sangat berguna dalam pengkategorian dalam kegiatan rutin sehari-hari. Ombudsman RI menyatakan kedua dimensi dari tindakan administratif: pemenuhan ketentuan perundangan dan penanganan yang layak. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, tidak hanya penting bagi masyarakat bahwa setiap tindakan dan keputusan telah dilakukan sesuai dengan ketentuan hukum/ perundangan. Tapi juga sama pentingnya bagi masyarakat untuk mendapat perlakuan yang adil dan merasa dihargai. Kedua tindakan tersebut baik yang bertentangan dengan hukum ataupun perilaku tidak layak dapat menyebabkan peningkatan drastis dari jumlah pengaduan.

## Kepatuhan Hukum



Gambar II.1: Ombudsquadrant

Dalam banyak kasus, instansi Pemerintah dapat mengelola hubungan baik dengan masyarakat dengan cara konsisten memberi perhatian saat melakukan penanganan dengan berperilaku layak dan juga sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Mereka dapat menghargai masyarakat, melakukan penanganan informasi dengan hati-hati, memberi respon dengan waktu yang cukup, memberikan alasan yang lengkap dan dasar yang jelas untuk setiap pengambilan keputusan, bertindak tunduk proporsional dan yang lainnya.

Terkadang, instansi Pemerintah terlalu menekankan pada aspek perilaku formal: kepatuhan hukum, perilaku yang melulu mendasarkan pada aturan. Bila tidak ada keseimbangan dan sama sekali tidak ada perhatian dalam melakukan penanganan yang layak, hal ini akan menimbulkan kejadian yang memaksa untuk saling berhadapan dan konfrontatif. Hal inilah tepatnya yang menjadi aspek utama dari hubungan Pemerintah dengan masyarakat: masyarakat menginginkan untuk dianggap serius dan diperlakukan adil serta juga dihormati. Jika tidak, yang terjadi adalah hal negatif dan terkadang bahkan timbul reaksi yang lebih keras dari anggota masyarakat sehingga terjadilah pengaduan masyarakat.

### C. Faktor-Faktor Pemicu Masyarakat Melapor

Ketidakpuasan merupakan alasan utama masyarakat dalam melaporkan aduan, tapi hal itu bukanlah satu-satunya. Masyarakat terkadang melapor untuk mendapatkan perhatian maupun simpati dari orang lain. Kepribadian personal juga memegang peranan dalam perilaku Pelapor.

## **1. Definisi Pelaporan**

Dari sudut pandang psikologi, pengaduan didefinisikan sebagai: ekspresi ketidakpuasan, apakah orang tersebut terlibat secara langsung ataupun tidak, dengan tujuan mengurangi beban perasaan emosi ataupun dengan tujuan kepuasan pribadi serta juga hubungan antar perorangan, dan bisa juga keduanya. Pengaduan dapat berasal tidak hanya dari kebutuhan dan tujuan antar personal, tapi juga didesain untuk memberikan pengaruh tertentu pada dunia luar ataupun masyarakat luas. Dalam definisinya, Kowalski mengindikasikan bahwa pengaduan tidak selalu timbul dari perasaan negatif ataupun perilaku negatif kepada sesuatu atau seseorang, dan juga pengaduan tidak selalu berasal dari ketidakpuasan.

## **2. Ambang Batas Pelaporan**

Ada masyarakat yang tidak puas namun tidak pernah menyampaikan pengaduan, namun, ada juga masyarakat yang sudah puas tapi justru terus menerus melakukan pengaduan. Kita dapat membedakan antara batasan masyarakat yang mengalami ketidakpuasan (batasan ketidakpuasan) dengan batasan masyarakat yang mengekspresikan ketidakpuasannya (batasan pengaduan). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan terhadap suatu situasi tidak selalu berarti bahwa masyarakat tidak akan melakukan pengaduan, ataupun sebaliknya. Jika, misalnya, masyarakat puas dengan hubungan mereka (batas ketidakpuasan mereka tinggi), tapi masih merasa bahwa dengan mengekspresikan ketidakpuasan dapat membantu mencapai hasil tertentu (dalam hal ini batasan pengaduan

masih rendah), akan ada kemungkinan besar mereka akan melakukan pengaduan mengenai hubungan mereka dengan instansi Pemerintah.

Terdapat beberapa faktor yang memberi pengaruh baik ataupun buruk akibat pengalaman ketidakpuasan yang dialami masyarakat dengan tingkat aduan yang kemudian dilakukan:

- **Perasaan negatif.** Masyarakat yang sering mengalami perasaan negatif akan rentan mendapatkan frustasi dalam kehidupan sehari-hari. Memfokuskan diri pada kejadian negatif justru akan mengarahkan mereka untuk mengalami ketidakpuasan lebih lanjut.
- **Flexible attitude.** Masyarakat memiliki beragam keyakinan diri dan kemampuan untuk menyesuaikan diri pada situasi yang berbeda. Masyarakat dengan perilaku yang fleksibel akan dengan mudah untuk membantu orang lain dan dapat dengan mudah beradaptasi. Tingkat pengaduan yang dilakukan akan lebih sedikit dari masyarakat yang kurang fleksibel. Masyarakat yang tidak fleksibel akan lebih mudah merasa suatu kejadian tidak sesuai dengan pikiran ideal mereka, sehingga lebih mudah mengalami ketidakpuasan.
- **Pengendalian.** Pengaduan dapat berperan sebagai bentuk mekanisme pengendalian. *Locus Of Control* merupakan persepsi masyarakat untuk melakukan pengendalian akan setiap kejadian yang terjadi dalam hidupnya. Terdapat masyarakat yang merasa hidupnya sebagai sesuatu yang dapat dikendalikan dengan tindakannya sendiri, dan mereka

juga merasa dapat mengendalikan apa saja yang terjadi disepanjang mereka.

Masyarakat seperti ini juga dikenal memiliki apa yang disebut *internal locus of control*. Mereka tidak akan cepat-cepat melakukan pengaduan karena merasa memiliki kendali pada segala sesuatu di sekitarnya dan memiliki tanggung jawab pribadi untuk setiap kejadian dalam hidupnya. Mereka menerima tanggung jawab untuk setiap kesalahan maupun kesuksesan. Akan tetapi ada juga masyarakat yang memiliki apa yang disebut *external locus of control*. Mereka merasa bahwa setiap kejadian dalam hidupnya disebabkan oleh orang lain, takdir, ataupun keberuntungan. Mereka memiliki pemikiran bahwa mereka hanya memiliki sedikit atau bahkan sama sekali tidak memiliki kendali atas setiap kejadian dan akan dengan mudah menyalahkan terjadinya situasi atau kesalahan pada orang lain atau segala sesuatu di sekitar mereka. Masyarakat yang selalu mencari alasan untuk setiap kejadian diluar diri mereka sendiri, akan dengan mudah melakukan pengaduan dibandingkan dengan mereka yang dapat mengakui kesalahan pribadinya.

Masyarakat yang mengalami ketidakpuasan akan lebih siap melakukan pengaduan dibanding yang lainnya. Selain itu juga terdapat faktor lain yang memiliki dampak pada perilaku Pelapor.

- **Extroversion.** Masyarakat dengan kepribadian ekstrovert akan tampak menonjol dan ekspresif dalam interaksi sosial dibanding masyarakat introvert. Masyarakat ekstrovert akan

lebih mudah dalam mengekspresikan ketidakpuasannya. Akan tetapi, patut diperhatikan bahwa masyarakat yang ekspresif akan lebih memperhatikan penerimaan pada kehidupan sosialnya dan biasanya akan lebih jarang melakukan pengaduan bila mereka percaya bahwa hal ini dapat membahayakan hubungan/kehidupan sosial mereka.

- ***Self-presentation.*** Masyarakat yang banyak melakukan pengaduan secara umum akan mendapat pandangan lebih negatif dibandingkan masyarakat yang tidak pernah melakukan pengaduan. Masyarakat yang lebih sensitif akan apa yang orang lain pikirkan tentang dirinya akan lebih jarang melakukan pengaduan dibandingkan masyarakat yang tidak terlalu peduli akan pandangan orang lain tentang dirinya.
- **Umur.** Penelitian menunjukkan bahwa masyarakat yang lebih tua lebih mudah melakukan pengaduan dibandingkan yang lebih muda, terutama bila berhubungan dengan masalah kesehatan. Akan tetapi penelitian lain menunjukkan hal yang berbeda. Penelitian dibidang pemasaran misalnya, menunjukkan justru pada umumnya masyarakat yang lebih muda yang melakukan pengaduan sebagai konsumen jika mereka mengalami ketidakpuasan pada suatu produk. Kowalski menjelaskan lebih lanjut bagaimana pengalaman hidup yang lebih berperan sehingga masyarakat di usia muda yang lebih banyak mengungkapkan ketidakpuasannya pada hal yang berbeda dan cara yang berbeda pula. Pandangan mengenai kegunaan melakukan pengaduan juga dipandang secara berbeda. Kemungkinan karena masyarakat usia

muda lebih memperhatikan dampak sosial dari melakukan pengaduan, sehingga mereka akan lebih jarang melakukan pengaduan.

### **3. Kurangnya Rasa Percaya**

Salah satu hal yang menonjol pada masyarakat yang melakukan pengaduan pada otoritas publik adalah mereka pada umumnya memiliki rasa percaya yang rendah pada Pemerintah. Beberapa orang melakukan pengaduan pada berbagai macam instansi Pemerintah. Pada banyak kasus, hal ini tidak hanya menunjukkan ekspresi ketidakpuasan dengan instansi Pemerintah yang melakukan pelayanan publik; tetapi juga cerminan dari rasa frustasi yang sudah terpendam lama. Mereka sudah kehilangan kepercayaan kepada Pemerintah dan menunjukkannya dengan melakukan pengaduan kepada banyak instansi Pemerintah. Yang menjadi masalah bukan hanya mengenai ketidak percayaan mereka pada Pemerintah, tapi juga dampaknya kepada masyarakat disekitar mereka. Pengalaman tidak menyenangkan dalam hidupnya bisa menjadi pemicu masyarakat untuk mengekspresikan rasa frustasi kepada pihak ketiga dan menjadi terobsesi pada kasus-kasus tertentu.

### **D. Motif Pengadu: Mengapa Seseorang Mengadu**

Motif umum kenapa seseorang mengadu sudah banyak dibahas oleh para peneliti selama beberapa kurun waktu terakhir. Satu faktor penting yang tidak bisa dilupakan adalah ada kaitan erat antara pengaduan dan kebutuhan psikologis dasar manusia. Oleh karena itulah banyak alasan mengapa penanganan pengaduan harus ditangani dengan hati-hati.

Setiap orang memiliki kebutuhan substantif dasar, seperti: sandang, pangan dan papan (makanan, air dan tempat tinggal, dan lain sebagainya). Selain itu, sebagai manusia kita juga memiliki kebutuhan psikologis dasar, seperti kebutuhan untuk memperoleh kasih sayang, memperoleh kemerdekaan diri, memperoleh rasa aman dan perlindungan diri, memperoleh penghargaan yang sama dengan orang lain, memiliki kendali, dan mempertahankan atau meningkatkan rasa harga diri kita.

Oleh karena itu, tidak sedikit kita jumpai pengadu ketika sedang memberikan laporannya/aduannya pada unit pengaduan suatu lembaga tertentu bertindak emosional, marah-marah, menangis, mengancam, dan lain-lain (yang sering dikategorikan sebagai Pelapor sulit). Pada dasarnya situasi itu menggambarkan dirinya yang membutuhkan pertolongan karena merasa kebutuhan psikologi dasarnya tidak terpenuhi.

Motif lain kenapa seseorang mengadu adalah hasrat, didorong oleh rasa ketidakberdayaan untuk melakukan perubahan. Hal tersebut



merupakan respon alami ketika seseorang merasa sulit untuk menerima sesuatu yang telah terjadi dan berlanjut. Mengeluh dan mengadu merupakan bentuk tindakan akan suatu keadaan yang tidak bisa mereka terima. Ini merupakan salah satu bentuk psikologi dasar dimana dengan mengeluh dan mengadu seseorang dapat merasa bahwa mereka sedang melakukan suatu upaya untuk mencari jalan keluar terkait dengan masalah yang sedang dihadapi, juga untuk membela diri dan memenuhi kebutuhan psikologis dasar mereka akan harga diri baik mempertahankan ataupun meningkatkan rasa harga diri.

Kebutuhan psikologis dasar mempengaruhi substansi kepentingan kepada seseorang yang sedang mengadu. Di sisi lain, kepentingan juga tidak hanya dipengaruhi oleh faktor psikologis, bisa juga terdapat faktor pemicu lainnya yang dapat mempengaruhi seseorang mengadu, seperti misalnya kepentingan prosedural. Kepentingan mewakili rasa kekhawatiran, keinginan dan kebutuhan yang dapat menjelaskan situasi kenapa seseorang tersebut mengadu.

Petugas yang menangani laporan (unit pengelolaan pengaduan) harus mengingat potensi substantif, psikologis dan prosedural dari seorang pengadu. Menghormati atau mengabaikan kepentingan dalam situasi yang bersamaan dapat berdampak langsung pada hal yang lain. Misalnya, mengabaikan kepentingan substantif dapat berdampak pada kepentingan psikologis dan prosedural yang dirasakan.

**Tabel Klasifikasi Kepentingan (Pel, 2008)**

Kepentingan Subtantif / material	Kepentingan Psikologis	Kepentingan Prosedural
<ul style="list-style-type: none"> <li>Keuangan / materi</li> <li>Pangan, sandang dan papan</li> <li>Sumber daya, dll</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kebutuhan dasar relasi (hubungan antar individu-individu, individu-kelompok).</li> <li>Menghindari rasa malu, dll</li> </ul>	<p>Keinginan dan kebutuhan mengenai arus proses dan bagaimana Implementasinya</p>
Contoh	Contoh	Contoh
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rumah</li> <li>Pekerjaan</li> <li>Penghasilan (gaji/honor,dll)</li> <li>Makanan dan minuman</li> <li>Baju, mobil, dll</li> <li>Kompensasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Harga diri</li> <li>Rasa percaya diri</li> <li>Pengakuan orang lain atas individu</li> <li>Dominasi akan seseorang / individu lain</li> <li>Kebutuhan afeksi</li> <li>Menciptakan suasana nyaman untuk diri sendiri atau sebaliknya, dll</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prosedur yang adil</li> <li>Mendengar dan didengar</li> <li>Mempengaruhi</li> <li>Partisipasi</li> <li>Netralitas</li> </ul>

## E. Efek Positif dan Negatif Mengadu

Apakah mengadu itu efektif? Terlepas dari kenyataan bahwa tindakan mengeluh dan mengadu memenuhi kebutuhan seseorang (setidaknya secara psikologis), mari kita berpikir sejenak untuk mempertimbangkan apa yang dapat dicapai dari tindakan seseorang yang mengadu tersebut.

Ada kemungkinan seorang pengadu tidak menyadari bagaimana sikap dan perilakunya ketika bertemu dengan orang lain, misalnya Petugas yang menangani laporan. Hal ini dapat digambarkan oleh serangkaian fakta, meskipun tidak semua pengadu bertindak hal yang sama bahwa ada sebagian orang yang mengadu sering tidak merasakan rasa bersalah atas perilaku mereka ketika menyampaikan pengaduan, misalnya: saat menyampaikan pengaduan/laporannya mereka dapat dengan serta merta emosi, marah-marah, menangis, menggertak, mengancam, menggebrak meja, mencaci-maki bahkan melakukan tindakan kekerasan fisik maupun non fisik, dan mereka (pengadu/Pelapor) menganggap hal itu sebagai normal.

Jika melihat kondisi di atas, mungkin ini bisa menjadi satu efek negatif bagi pengadu dan orang-orang di sekitar mereka, setidaknya hal ini dapat memicu konflik dalam hubungan antar Pengadu-Petugas ataupun Pengadu dengan pihak yang diadukan. Namun, penelitian juga menunjukkan bahwa ada sisi positif dari pengaduan/laporan, antara lain :

- Pertama, tindakan mengadu/melapor dapat menjadi cara yang efektif untuk mencapai tujuan interpersonal. Tindakan mengadu/melapor dapat menarik perhatian atau simpati dari orang lain maupun dari pihak yang diadukan sehingga masalah yang dihadapinya bisa terselesaikan

- Kedua, menurut Kowalski (2002)<sup>1</sup> dengan mengadu memungkinkan seseorang mengekspresikan rasa frustrasi dan perasaan negatif. Penelitiannya telah menunjukkan bahwa orang-orang yang mengadu/melapor mengalami kesehatan psikologis yang lebih baik setelah mengungkapkan ketidakpuasan mereka, asalkan mereka tidak memiliki perasaan bahwa orang di sekitar menganggap mereka sebagai pengadu kronis<sup>2</sup>
- Ketiga, manfaat lain dari pengaduan adalah 'manajemen kesan'. Mengadu memungkinkan seseorang memberi kesan tertentu pada dirinya sendiri, dan karenanya mempengaruhi citra orang lain tentang mereka. Sebagai contoh : Seseorang mengadu untuk kepentingan masyarakat yang lebih besar, maka orang tersebut akan mendapatkan citra positif dari masyarakat yang merasa terbantu oleh pengaduannya.
- Pada akhirnya, mengadu bisa menjadi cara untuk mencari keuntungan material. Terkadang seseorang mengadu kepada instansi/organsasi tentang layanan atau produk yang buruk mungkin bisa mendapatkan diskon, produk baru atau voucher.



- 
- 1 Kowalski, Robin M.; Walker, Sherri; Wilkinson, Rachel; Queen, Adam & Sharpe, Brian (2003). Lying, cheating, complaining, and other aversive interpersonal behaviors: A narrative examination of the darker side of relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 20 (4), 471-490.
  - 2 Pengadu kronis : istilah untuk seseorang yang sering kali mengeluh/mengadu akan sesuatu/keadaan ketika mereka mendapatkan masalah. Setiap masalah-masalahnya akan selalu dikeluhkan/diadukan meskipun masalah tersebut dapat diselesaiannya sendiri

## **BAB II**

# **TIPOLOGI PELAPOR BERPERILAKU SULIT**

**B**ab ini membahas mengenai tipologi Pelapor yang berperilaku sulit. Penggolongan ini berdasarkan pada pengalaman menangani Pelapor di Ombudsman RI, reviu pustaka, dan pelatihan yang diadakan Nuffic Nesso di Belanda. Pelapor dengan perilaku sulit memiliki enam tipologi yaitu sebagai berikut:

### **A. Pelapor yang Keras Kepala**

Tipe Pelapor yang keras kepala berkaitan erat dengan perilaku *egois*. Tipe Pelapor keras kepala memiliki ciri sebagai berikut:

1. Pelapor dengan karakteristik *ngotot atau bersikeras* agar apa yang menjadi keinginannya dapat terpenuhi. Hal ini dapat dilihat apabila yang bersangkutan melaporkan kepada Ombudsman RI untuk tetap ditangani sesuai dengan harapannya walaupun bukan menjadi kewenangan dan/atau mereka tetap meminta ditindaklanjuti sesuai keinginan meskipun telah diselesaikan oleh Ombudsman RI.

2. Pelapor mengadukan hal yang sama ke berbagai instansi dan ingin masalahnya segera diselesaikan oleh semua instansi tersebut.
3. Pelapor sulit menerima informasi dari Petugas dan tidak mudah menerima saran ataupun masukan dari orang lain.
4. Pelapor yang memaksakan kehendaknya kepada Ombudsman RI maupun Instansi yang berkaitan dengan pengaduannya agar permasalahan yang dikeluhkan selesai dalam waktu secepatnya. Apabila kondisi ini tidak ditanggapi atau ditindaklanjuti sesuai dengan keinginan Pelapor secara cepat maka akan melakukan ancaman dengan cara akan mempublikasi ke media, melapor kepada Pimpinan Ombudsman RI, ataupun kepada pihak lain.
5. Pelapor sering mengontak kantor Ombudsman RI untuk menanyakan tindak lanjut permasalahan baik datang langsung, melalui surat, maupun melalui telepon. Setelah dijelaskan tindak lanjut permasalahannya, Pelapor masih tidak puas dan tetap datang untuk menanyakan/menuntut penyelesaian masalah.
6. Pelapor memiliki harapan yang berlebihan atas keluhan yang dilaporkan seperti meminta agar Ombudsman RI dapat menindak terlapor dengan memecat atau dihukum dengan sanksi tertentu.
7. Pelapor yang beranggapan bahwa pengaduan yang disampaikannya lebih penting dari pengaduan lain untuk diprioritaskan dalam penanganannya.
8. Pelapor tidak memiliki kepercayaan kepada Petugas yang menangani laporan/pengaduannya dan meminta bertemu secara langsung dengan Pimpinan.

9. Pelapor selalu 'ngotot' bahkan memaksa meminta bertemu dengan pimpinan karena tidak bersedia ditemui oleh Petugas yang menangani laporan.
10. Pelapor akan menghubungi Petugas yang *in charge* dalam penanganan laporan baik secara langsung, telepon maupun pesan singkat tanpa mempedulikan hari dan jam kerja

## B. Pelapor Emosional

Emosi berkaitan erat dengan suatu keadaan baik secara psikologis maupun biologis yang sedang dialami oleh seseorang yang mana hal tersebut mempengaruhi yang tindakan seseorang. Terdapat berbagai macam emosi seperti marah, sedih, takut dan bahagia. Dalam konteks perilaku emosional dalam kategori Pelapor yang sulit ditangani adalah Pelapor yang mudah mengekspresikan emosi sedih, kecewa maupun marah.

Tipe Pelapor emosional memiliki ciri sebagai berikut:

1. Tipe Pelapor akan cenderung mudah mengekspresikan emosi sedih atau kekecewaan secara berlebihan, seperti menangis tersedu-sedu ketika menjelaskan permasalahan yang menimpanya.
2. Pelapor mudah melampiaskan kemarahannya atas peristiwa atau permasalahan yang dihadapi kepada Petugas seperti memaki, berkata kasar atau membentak;
3. Pelapor memiliki suasana hati ataupun emosi yang tidak stabil. Tindakan Pelapor misalnya setelah menjelaskan permasalahannya dengan bersemangat dan penuh harapan, kemudian mereka marah kepada orang yang dilaporkan ataupun kepada staf Ombudsman RI tanpa alasan yang rasional

4. Pelapor menceritakan kehidupan pribadinya secara berlebihan untuk mendapatkan simpati dari Petugas, bahkan dalam beberapa hal Pelapor bisa mengarang, mengada-ada atau membumbui mengenai permasalahan yang dihadapinya.

### C. Pelapor Dominan

Perilaku Pelapor Dominan yang paling menonjol adalah suka mengkritik dan menganggap dirinya lebih dibanding yang lainnya. Tipe Pelapor dominan memiliki ciri sebagai berikut:

1. Pelapor akan merasa dirinya lebih/superior dan selalu mengkritik penjelasan yang disampaikan oleh Petugas.
2. Pelapor akan meminta informasi pribadi Petugas, misalnya tentang pendidikan dan pengalaman.
3. Pelapor cenderung meremehkan Petugas yang ditemui, bahkan tidak mempercayai kapabilitas/kompetensi Petugas tersebut.
4. Pelapor akan mengatur Petugas untuk menyelesaikan pengaduannya sesuai dengan keinginannya dan beranggapan bahwa cara yang dilakukan oleh Ombudsman RI tidak tepat.
5. Pelapor akan menekan untuk segera menyelesaikan pengaduannya dan akan cenderung mengumbar dirinya mengenai orang – orang berkuasa.
6. Pelapor akan secara berulang – ulang meminta Petugas untuk menangani laporannya sesuai dengan keinginannya.
7. Pelapor menyampaikan secara tegas dan fokus pada tujuannya dia melapor kepada Ombudsman RI.
8. Pelapor menganggap bahwa pilihan yang diambil adalah pilihan yang tepat serta tidak mau mendengarkan pendapat orang lain.

9. Saat diberikan penjelasan atau saran tindak lanjut oleh Petugas Ombudsman RI, Pelapor cenderung merasa paling benar dan balik menggurui Petugas tsb.

## D. Pelapor Manipulatif

Tipe Pelapor Manipulatif memiliki ciri sebagai berikut:

1. Pelapor menunjukkan perilaku dan memberikan informasi seolah-olah mereka adalah korban dari permasalahan yang diadukan, padahal informasi tersebut tidak benar. Pelapor bisa saja sebenarnya adalah pihak yang menjadi sumber dari terjadinya masalah atau bahkan pihak yang salah dalam aduan yang disampaikan. Pelapor bertindak seolah-olah sebagai korban agar Petugas bersimpati lalu mengikuti keinginan Pelapor.
2. Pelapor memuji Petugas atau Ombudsman RI secara berlebihan agar masalah yang diadukannya tetap ditangani oleh Petugas (meskipun bukan wewenang Ombudsman RI atau tidak ada unsur maladministrasi)
3. Pelapor sengaja memberikan data yang tidak sesuai dengan yang diadukan jika itu memberikan keuntungan bagi mereka.
4. Pelapor menyembunyikan data dan informasi yang menurut mereka akan menguntungkan Terlapor ataupun menjadikan pengaduan yang disampaikannya tidak ditemukan maladministrasi.
5. Pelapor membujuk Petugas agar tetap menangani masalahnya yang sedari awal diketahui bukan kewenangan atau tidak terdapat maladministrasi dengan perilaku yang lemah lembut dan tutur kata sopan namun bermaksud terselubung untuk memanipulasi Petugas.

6. Pelapor mengadu kepada Ombudsman RI untuk keuntungan pribadi atau membela perlakuan orang lain yang dianggap memiliki masalah dengan Pelapor.
7. Pelapor tidak menyampaikan secara jujur dan cenderung berbelit atas permasalahan yang dikeluhkan agar membuat Petugas kebingungan.
8. Pelapor akan sesekali menggunakan emosinya untuk menarik simpati dengan menangis maupun mengatakan yang berlebihan tentang Petugas maupun Ombudsman RI secara kelembagaan.
9. Pelapor cenderung reaktif, resisten bahkan marah, jika Ombudsman RI berusaha menggali informasi lebih dalam atau mengkritisi konsisten penjelasan dari Pelapor.
10. Pelapor cenderung mengalihkan pembicaraan jika Ombudsman RI bermaksud menggali informasi kunci yang dirasa disembunyikan oleh Pelapor.

### **E. Pelapor Agresif**

Tipe Pelapor Agresif memiliki ciri sebagai berikut:

1. Pelapor menyerang Petugas secara pribadi karena misalnya masalah yang diadukan penyelesaiannya tidak sesuai dengan yang diharapkan.
2. Pelapor berperilaku agresif dengan cara menghina, memaki atau mengumpat kepada Petugas.
3. Pelapor mengancam Petugas dan lembaga jika keinginannya tidak diikuti.
4. Pelapor berulangkali menjelaskan kekecewaannya secara berlebihan terkait layanan publik yang diterima.

5. Pelapor menyerang Petugas secara fisik, membanting barang, atau merusak sarana dan prasarana yang ada di kantor Ombudsman RI karena merasa kecewa terhadap pelayanan yang telah diberikan.
6. Pelapor membuat pengaduan kepada pihak lain, misalnya ke kepolisian jika pelayanan yang diberikan oleh Ombudsman RI dianggap kurang maksimal.
7. Pelapor menyalahkan semua tahapan penyelesaian pengaduan yang telah dilakukan Ombudsman RI tanpa ada alasan yang rasional. Pelapor merasa bahwa penyelesaian tersebut tidak menguntungkan dirinya.
8. Pelapor mengancam akan menyampaikan ke media untuk melampiaskan kekecewaannya



## F. Pelapor Paranoid

Tipe Pelapor Paranoid memiliki ciri sebagai berikut:

1. Pelapor merasa curiga yang berlebihan kepada pihak lain misalnya kepada instansi yang dilaporkan maupun kepada Petugas di Ombudsman RI yang menangani pengaduan.
2. Pelapor beranggapan bahwa orang diluar dirinya memiliki maksud tersembunyi yang negatif namun tanpa ada alasan yang rasional.
3. Pelapor enggan memberikan informasi mendalam terkait pengaduannya karena takut jika infomasi tersebut digunakan untuk melawan diri Pelapor atau informasi tersebut akan disalahgunakan oleh Ombudsman RI.
4. Pelapor menyalahkan diri sendiri secara berlebihan terkait masalah yang diadukan.
5. Pelapor merasa ketakutan yang berlebihan karena beranggapan bahwa akan ada ancaman pada dirinya jika melapor kepada Ombudsman RI.



## **BAB III**

# **KEMAMPUAN YANG DIPERLUKAN MENGHADAPI PELAPOR DAN CARA MENANGANINYA**

Penanganan Pelapor yang berperilaku sulit tidak dapat dilakukan dengan cara yang sama. Misalnya, penanganan terhadap Pelapor yang berperilaku emosional tidak dapat disamakan penanganannya dengan Pelapor yang berperilaku dominan. Setiap tipe Pelapor berperilaku sulit memerlukan cara khusus dalam menghadapinya agar tujuan penanganan laporan masyarakat yang efektif dan efisien dapat dicapai. Oleh karena itu, Petugas yang menangani laporan membutuhkan kemampuan serta teknik tertentu guna menanganinya.

### **A. Kemampuan Yang Diperlukan**

Kemampuan yang diperlukan dalam menangani dan menghadapi Pelapor berperilaku sulit diantaranya :

#### **1. Identifikasi Awal Tipologi Pelapor**

Hal utama yang diperlukan dalam menangani Pelapor adalah kemampuan mengidentifikasi awal apakah Pelapor termasuk

dalam kategori Pelapor sulit. Petugas harus menentukan apakah yang bersangkutan termasuk dalam kategori Pelapor ‘ngotot’, emosional, dominan, manipulatif, agresif atau paranoid, bahkan bisa gabungan dari beberapa tipologi tersebut. Identifikasi awal perlu dilakukan untuk dapat merumuskan *treatment* atau tindakan tepat dan efektif dalam penanganan Pelapor tersebut. Apabila telah mengetahui ternyata Pelapor dikategorikan sulit, selanjutnya dilakukan pendekatan secara umum (*general approach*) kepada Pelapor berkategori sulit sungguh diperlukan, adapun pendekatan secara umum antara lain:

**a. Cara Membangun Koneksi**

Berikan rasa nyaman dan tetap tidak melupakan batasan dengan Pelapor, agar Petugas yang menangani laporan tidak dikontrol atau didikte oleh Pelapor. Selalu hindari reaksi emosional, tetap fokus pada permasalahan yang ada dan jangan lupa menanamkan bahwa anda adalah orang yang berkompeten dalam penanganan pengaduan. Tetapi perlu diingat, agar selalu menjaga perasaan Pelapor. Membangun koneksi dengan Pelapor dapat menggunakan metode C-E-I (*Content, Emotion, Intention*), secara sederhana yaitu mencari tahu konten dan konteks dari keluhan Pelapor (*content*), mengetahui emosi Pelapor pada saat itu (*emotion*) dan mencari tahu arah niat dan tujuan dari Pelapor tentang apa yang disampaikannya (*intention*)

**b. Cara Menyusun Struktur**

Menyusun struktur disini artinya secara bertahap

membangun struktur dalam menanggapi keluhan Pelapor. Yang pertama, mengakui emosi yang dialami Pelapor tapi tidak terbawa suasana emosi dengan Pelapor, fokuskan kepada area tugas yang telah dibatasi dengan kewenangan, pada akhirnya mendiskusikan bersama harapan dan tanggung jawab masing-masing pihak, baik itu Petugas maupung Pelapor itu sendiri.

### **c. Cek Kebenaran Laporan Pelapor**

#### **1) Mengenali Kesalahan Berpikir Dari Pelapor**

Terkadang Pelapor menganggap apa yang dihadapinya hampir selalu benar dimata Pelapor itu sendiri, karena itu penting mengetahui hal tersebut untuk dapat memberi pemahaman kepada Pelapor.

#### **2) Memahami Logika Pelapor**

Berusaha masuk dalam kerangka pemahaman logika berpikir Pelapor. Cukup penting agar dapat memahami situasi dari sudut pandang Pelapor yang juga dapat mengontrol emosi kita apabila menangani Pelapor berperilaku sulit.

#### **3) Fokus Pada Pengumpulan Informasi Dan Pengecekan Fakta**

Setelah mengenali kesalahan berpikir dan berusaha memahami logika Pelapor, setelah itu kita fokus pada pengumpulan informasi dan melakukan pengecekan fakta sebenarnya. Apakah informasi Pelapor benar adanya?

Bagaimana kita dapat mencari tahu informasi tersebut? Pertanyaan ini menjadi dasar dalam pengumpulan informasi dan fakta agar nantinya dapat disampaikan kepada Pelapor.

#### **d. Diskusikan Konsekuensinya**

- 1) Konsekuensi apabila memecahkan masalah (atau tidak memecahkan masalah).
- 2) Konsekuensi apabila (tidak) melakukan apa yang disepakati
- 3) Konsekuensi apabila mengganggu proses pemecahan masalah
- 4) Konsekuensi apabila tidak mencapai kesepakatan atau solusinya.

### **2. Metakomunikasi**

Metakomunikasi merupakan hal yang penting ketika menghadapi Pelapor sulit. Dengan metakomunikasi berarti ada komunikasi sekunder yang mana Petugas memaknai komunikasi yang terjadi dengan Pelapor. Metakomunikasi adalah cara bagaimana antara Petugas dan Pelapor dapat berkomunikasi dengan baik dan efektif agar pesan yang disampaikan dan feedback dapat terjadi antara kedua belah pihak.

### **3. Mendengar Secara Aktif**

Mendengar secara aktif (active listening) merupakan cara bagaimana Petugas mampu menjadi pendengar yang baik secara efektif, pada dasarnya yaitu:

- a. **Listen**: mendengarkan maksud, tujuan dan harapan Pelapor
- b. **Summarizing**: meringkas pokok permasalahan dan keinginan Pelapor
- c. **Ask For More**: bertanya dan mengulas secara tuntas pernyataan Pelapor untuk mempertegas dan memperjelas maksud dan tujuan serta harapan dari Pelapor.

Metode lainnya untuk menjadi pendengar aktif adalah parafrase, yang artinya tindakan mengulang secara verbal apa yang didengar dari Pelapor dengan kalimat yang berbeda. Tujuannya adalah untuk mendapatkan informasi lebih jelas dan membantu saat mengklarifikasi, serta kesannya menimbulkan empati kepada Pelapor, contoh:

- a. Mengubah kata “saya” menjadi “kita”, jadi seolah-olah ini bukan menjadi keluhan individu melainkan memberikan kesan “keluhan bersama”. Dalam situasi ini, Pelapor akan merasa bahwa Pelapor tidak sendirian dalam menghadapi suatu kejadian tidak menyenangkan.
- b. Pelapor berkata, “aku benci izin tinggal saya tidak diterbitkan”, lalu *di-rephrasing* menjadi, “saudara jelas tidak senang dengan izin tinggal saudara tidak diterbitkan”. Dalam situasi ini, berfungsi untuk memperjelas bahwa Pelapor memang tidak menyukai izin tinggalnya tidak diterbitkan namun dengan kalimat yang berbeda dengan sedikit diperhalus.

## B. Cara Menghadapi Pelapor Sesuai Tipologinya

Dengan berbagai kategori Pelapor dengan perilaku sulit maka terdapat cara yang berbeda setiap tipologinya dalam menanganinya, diantara :

## 1. Pelapor Keras Kepala

Tipologi Pelapor keras kepala akan memaksakan kehendaknya dan cenderung tidak akan mendengar penjelasan yang disampaikan oleh Petugas. Cara menangani Pelapor keras kepala adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan batasan kepada Pelapor terkait hak dan kewajibannya;
- b. Menjelaskan kedudukan Pelapor dan kewenangan Ombudsman RI;
- c. Membuat aturan yang tegas apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan oleh Pelapor;
- d. Apabila Pelapor tetap bersikeras dengan pendapatnya, meminta Pelapor menuliskan pendapat yang disampaikan namun Petugas tidak diperkenankan mengiyakan pendapat Pelapor, cukup hanya mendengarkan saja;
- e. Melakukan *Summarizing* untuk menggali maksud dan inti dalam laporan yang disampaikan.

## 2. Pelapor Emosional

Pelapor dengan tipologi ini akan lebih banyak menumpahkan perasaan yang dirasakan kepada Petugas dengan menangis, sedih maupun marah. Kondisi ini secara tidak langsung akan mempengaruhi psikologis dari Petugas yang menerima. Maka, cara menangani melapor emosional adalah sebagai berikut.

- a. Tahap pertama adalah melakukan metakomunikasi. Petugas dengan tegas meminta kepada Pelapor untuk menyelesaikan persoalan emosinya. Setelah emosi negatif reda, selanjutnya Pelapor dapat menyampaikan permasalahan yang ingin dilaporkan.

- b. Tahap kedua yaitu Petugas secara perlahan memberikan penjelasan dan pemahaman tentang Ombudsman RI mengenai hal – hal yang menjadi kewenangan dan bukan menjadi kewenangan.

### **3. Pelapor Dominan**

Pelapor Dominan akan memperlihatkan tuntutan dan merasa superior kepada Petugas. Kondisi ini harus diwaspadai sedini mungkin oleh Petugas.

Cara menangani Pelapor dominan diantaranya sebagai berikut:

- a. Komunikasi antara Pelapor dan Petugas harus dipimpin oleh Petugas. Pelapor bukan pihak yang dominan ketika berkomunikasi;
- b. Mempertegas maksud dan tujuan yang bersangkutan melapor ke Ombudsman RI;
- c. Memberikan batasan percakapan. Misalnya terkait hingga berapa lama dan apa topik yang dibahas.
- d. Tidak membenarkan atau mengiyakan pendapat Pelapor.
- e. Menjadi pendengar yang aktif.

### **4. Pelapor Manipulatif**

Perilaku manipulatif yang ditujukan Pelapor dimaksudkan untuk mempengaruhi dan mengontrol situasi. Hal yang mendasar dalam menangani Pelapor manipulatif seperti halnya menangani Pelapor dominan yaitu Petugas harus memposisikan diri sebagai pihak yang dominan dalam situasi

tersebut agar Pelapor tidak secara langsung dapat mengontrol kondisi tersebut. Cara menangani Pelapor manipulatif adalah sebagai berikut:

- a. Petugas harus menggali informasi sebanyak – banyaknya terkait substansi yang diadukan oleh Pelapor dan tentang informasi latar belakang Pelapor
- b. Petugas harus mengkritisi dan menguji konsistensi informasi dari Pelapor jika dirasa ada kejanggalan dalam informasi yang disampaikan
- c. Mempertegas posisi yang bersangkutan sebagai Pelapor atas hak dan kewajibannya

## 5. Pelapor Agresif

Cara menangani Pelapor agresif adalah sebagai berikut:

- a. Petugas harus menjadi pihak yang mengontrol komunikasi dengan Pelapor. Jika Pelapor tetap agresif maka Petugas harus menunjukkan sikap percaya diri.
- b. Petugas memberikan penjelasan kepada Pelapor agresif tentang sampai batas apa perilaku agresifnya bisa diterima. Jika Pelapor tetap berlaku agresif maka Petugas meminta Pelapor untuk melapor melalui surat atau tulisan.

## 6. Pelapor “Paranoid”

Cara menangani Pelapor paranoid adalah sebagai berikut:

- a. Petugas tidak memberikan respons yang berlebihan dalam menanggapi sikap paranoid Pelapor. Petugas tetap bersikap netral dalam menghadapi perilaku paranoid Pelapor.

- b. Petugas tidak membuat penafsiran sendiri terhadap apa yang dikeluhkan oleh Pelapor yang berperilaku paranoid. Petugas tetap fokus kepada masalah inti yang diadukan Pelapor dan bukan pada sikap paranoid Pelapor.



## **BAB IV**

# **MEMAHAMI PERAN DAN POSISI PETUGAS YANG MENANGANI LAPORAN**

Seorang Petugas yang menangani laporan perlu memahami hal-hal yang menjadi pemicu dan berbagai macam kategori yang mendorong Pelapor berperilaku sulit. Sangat penting untuk mulai mengalihkan perhatian bukan kepada Pelapor, namun lebih kepada proses Petugas yang menangani laporan itu sendiri. Bagaimana seorang Petugas yang menangani laporan dapat secara cepat mengenali dan mengantisipasi Pelapor berperilaku sulit? Bagaimana perilaku Pelapor dapat berubah menjadi konflik? Pada bab ini, akan dibahas beberapa poin penting terkait hal tersebut dengan mempertimbangkan teori-teori tentang komunikasi.

### **A. Pentingnya Identifikasi Dini Pelapor Berperilaku Sulit**

Sangat penting bagi Petugas yang menangani laporan untuk mengenali Pelapor berperilaku sulit sehingga Petugas penanganan laporan dapat merumuskan strategi sebelum komunikasi dengan Pelapor menjadi semakin buruk dan menimbulkan konflik. Perlu

dipahami bahwa Pelapor memiliki tingkat kerumitan permasalahan yang beragam. Pelapor pada umumnya melapor ke Ombudsman RI setelah menghadapi kebuntuan di instansi lain, sehingga kondisi emosi atau psikologis Pelapor yang mungkin sedang dalam keadaan tertekan atau depresi perlu diperhitungkan dan dipahami.

Tidak ada Pelapor yang sulit, yang sulit adalah perilaku dari orang tersebut. Ombudsman RI mengenal istilah “Pelapor Sulit” (*Difficult Complainants*), yaitu Pelapor yang biasanya memiliki karakter yang cenderung rewel, memaksa, memiliki harapan atau ekspektasi dan tuntutan yang berlebihan, terlalu kukuh pada pendirian, tidak sopan dan agresif.

Identifikasi Pelapor sulit tidak harus selalu melalui tatap muka langsung. Terkadang identifikasi perilaku sulit Pelapor dapat terlihat dari surat pengaduan yang disampaikan kepada Ombudsman RI. Biasanya, dalam surat yang disampaikan oleh Pelapor sulit terlihat dari nada dan pemilihan kata yang digunakannya dalam menyampaikan Laporan. Selain itu, dalam suratnya, Pelapor cenderung menggunakan garis bawah, tanda seru, kalimat ditulis dengan menggunakan huruf besar/huruf kapital, bercetak tebal (*bold*), penyampaian maksud yang tidak jelas, tuntutan yang berlebihan dan keluhan yang sangat banyak.

## B. Memahami Peran Petugas yang Menangani Laporan

Petugas yang menangani laporan mempunyai peran dalam berinteraksi dengan Pelapor. Seorang Petugas yang menangani laporan juga adalah manusia dengan sifat yang mungkin dapat

mempengaruhi interaksi atau hubungannya dengan Pelapor, misalnya kepribadian, emosi, kepentingan dan keinginan, gambaran diri dan harapan. Sangat penting bagi seorang Petugas yang menangani laporan untuk mengetahui kualitas dirinya, perangkap dan kelemahan saat menangani orang yang menunjukkan kriteria Pelapor berperilaku sulit.

Petugas yang menangani laporan bisa saja mempunyai gambaran, intuisi atau bahkan prasangka terhadap orang yang duduk di hadapannya sejak awal. Namun hal ini beresiko apabila Petugas terlalu menunjukkan sikap tersebut karena Pelapor dapat memberikan respon berdasarkan dugaannya, merasa terganggu atau bersikap kaku/kurang fleksibel sehingga dapat mempengaruhi komunikasi pada tahap awal.

### **C. Interaksi antara Pelapor dan Petugas yang Menangani Laporan**

Dalam beberapa teori psikologi, dijelaskan bahwa interaksi dan kualitas komunikasi yang terjadi antara Petugas yang menangani laporan dengan Pelapor untuk sampai pada proses pemahaman yang potensial masih terbilang cukup rendah. Hal tersebut dapat membantu Petugas yang menangani laporan untuk memahami penyebab gagalnya komunikasi dengan Pelapor dan cara untuk memperbaikinya.

#### **1. *Countertransference***

Faktor-faktor kunci yang secara potensial dapat mempengaruhi kualitas interaksi atau hubungan antara Petugas yang menangani

laporan dengan Pelapor adalah perasaan dari Petugas yang menangani laporan itu sendiri sebagai respon atas interaksi tertentu. Dalam jargon psikologi, hal ini dikenal dengan sebutan *countertransference*. Pengertian dari *countertransference* adalah setiap perasaan dan respons emosional yang muncul dari Petugas yang menangani laporan dalam penanganan pengaduan ketika Pelapor berperilaku dengan cara tertentu. Namun, *countertransference* juga dapat melibatkan emosi yang timbul berdasarkan pengalaman Petugas yang menangani laporan di masa lalu.

Sebagai contoh, apabila Pelapor menunjukkan atau mentransfer suatu emosi tertentu kepada Petugas yang menangani laporan pada saat menceritakan masalahnya, maka emosi tersebut akan tetap ada atau bahkan menjadi lebih buruk tergantung dari sikap Petugas yang menangani laporan kepada Pelapor. Pelapor mungkin menjadi tidak sabar atau merasa terganggu. Namun, perilaku sulit Pelapor juga dapat muncul apabila ada hal-hal yang berkaitan dengan pengalaman penanganan laporan di masa lalu yang mungkin tidak bisa diselesaikan oleh penangan laporan. Hal ini membuat proses untuk membangun hubungan yang baik menjadi semakin sulit karena adanya rasa tidak percaya.

## 2. Menilai Perilaku dan Menghindari Prasangka

Dalam memberikan perlakuan terhadap Pelapor dengan Perilaku Sulit, terlebih dahulu harus dipahami perilaku seperti apa saja yang dianggap sulit. Pada dasarnya perilaku sulit

bersifat subjektif, dalam artian bergantung pada sudut pandang masing-masing Petugas yang menangani laporan.

Terkadang, sangat mudah bagi seorang Petugas yang menangani laporan untuk memberikan label "Pelapor sulit" kepada seorang Pelapor, dan tidak jarang label tersebut diberikan hanya berdasarkan pada sudut pandang atau pengalaman dari Petugas yang menangani laporan lainnya.

Seorang Pelapor yang dianggap sulit oleh seorang Petugas yang menangani laporan, belum tentu dianggap sulit oleh Petugas lainnya. Perilaku sulit secara umum dapat diketahui ketika seorang Pelapor mulai menunjukkan sikap tidak kooperatif dan menunjukkan rasa enggan untuk mencari solusi.

Perilaku tidak kooperatif tersebut tidak berubah walaupun Petugas yang menangani laporan telah meminta agar perilaku tersebut tidak dilakukan lagi. Sebagai contoh, ketika Pelapor menghubungi Kantor Ombudsman RI secara terus-menerus, walaupun Petugas yang menangani laporan telah menyampaikan bahwa berdasarkan kewenangan Ombudsman RI, sudah tidak ada lagi yang dapat dilakukan. Perilaku tersebut kemudian berimbang pada penanganan laporan yang menjadi tidak memungkinkan.

Bagi seorang Petugas yang menangani laporan, sangat penting untuk memiliki sudut pandang yang menyeluruh. Hal tersebut berguna untuk memahami dan mengartikan karakter unik dari setiap orang sehingga setiap perilaku menjadi lebih terprediksi

dan lebih mudah ditangani. Sebuah kesimpulan yang didasarkan pada perilaku atau sifat orang lain dikenal sebagai atribusi. Perilaku dan tindakan setiap orang berasal dari karakter dan latar belakang sosial orang tersebut. Namun, terkadang, kesimpulan ini juga menimbulkan salah persepsi atas perilaku orang lain, terutama ketika Petugas yang menangani laporan secara tidak sadar memberikan respon berdasarkan tingkat sensitivitasnya. Oleh karena itu, Petugas yang menangani laporan harus berhati-hati agar tidak membuat kesimpulan yang salah tentang penyebab Pelapor berperilaku sulit.

Penelitian juga menunjukkan bahwa seseorang lebih sering menilai orang lain berdasarkan kepribadian dan bukan latar belakang orang tersebut, atau kondisi yang terjadi saat ini. Misalnya, apabila Pelapor berperilaku sulit dalam sebuah pertemuan, maka orang lain akan lebih cenderung mengartikan hal tersebut sebagai perilaku yang “selalu sulit”, tanpa melihat fakta bahwa perilaku tersebut mungkin disebabkan oleh situasi sulit yang dialami oleh Pelapor sebelumnya atau selama ini.

Kesimpulan atas perilaku seseorang dapat berujung pada penilaian terhadap orang dimaksud dan mempengaruhi hubungan di masa depan. Penilaian negatif dapat merusak hubungan antara Pelapor dengan Petugas yang menangani laporan. Pelapor dapat menyebarkan pengalaman buruk mereka kepada orang lain dan beranggapan bahwa masalah yang dialaminya saat ini disebabkan oleh Petugas yang menangani laporan yang menurutnya tidak cakap dalam menangani Pelapor dan laporan yang disampaikannya.

Sangat penting bagi Petugas yang menangani laporan untuk menyadari mekanisme ini. Petugas dapat mencoba untuk membujuk Pelapor secara pelan tapi pasti, menggiring kesimpulan atau penilaian Pelapor terhadap Petugas yang menangani laporan dengan menggunakan teknik seperti reformulasi, konkretisasi, pertanyaan menyelidiki untuk menggali informasi dan pengujian realitas. Dengan menghindari prasangka, seorang Petugas yang menangani laporan dapat mendengarkan Pelapor secara aktif dengan mengajukan pertanyaan secara terbuka untuk menggali informasi mengenai hal apa yang sebenarnya ingin disampaikan Pelapor, sehingga proses penanganan laporan dapat berjalan lancar.

Dalam menghadapi Pelapor sulit, khususnya ketika datang langsung atau melalui telepon, Petugas yang menangani laporan harus tetap tenang dan sopan, mendengarkan Pelapor, dan menunjukkan empati.

### **3. Menggunakan Teori Pembelajaran Sosial**

Terkadang, Pelapor cenderung mempertahankan perilaku sulit karena Petugas yang menangani laporan secara tidak sadar membenarkan dan menanggap bahwa perilaku tersebut adalah hal yang wajar.

Hal ini dapat dijelaskan dengan teori pembelajaran sosial. Apabila Pelapor telah berhasil menarik perhatian Petugas yang menangani laporan dengan menyampaikan keluhan melalui cara tertentu (misalnya, dengan menangis sejadi-jadinya, menekan, membentak, mengancam dan lain sebagainya) sehingga membuat Pelapor merasa bahwa harapan dan

tujuannya telah tercapai, maka pengalaman tersebut akan menjadi strategi Pelapor yang akan terus digunakan ketika menyampaikan keluhan. Perilaku sulit tersebut biasanya tidak akan bertahan apabila Petugas yang menangani laporan bisa menangani dengan cara mengabaikannya.

Petugas yang menangani laporan yang memahami teori pembelajaran sosial ini dapat menerapkan prinsip ini dengan cara memberikan penghargaan atas perilaku Pelapor yang baik dan bisa diterima (kooperatif), dan mengabaikan perilaku sulit Pelapor atau bahkan memberikan peringatan langsung secara lisan kepada Pelapor apabila perilakunya telah melewati batas kewajaran. Sampaikan dengan cara yang tegas namun sopan bahwa perilaku Pelapor yang tidak kooperatif akan merugikan Pelapor sendiri karena menghambat proses penyelesaian Laporan.

Apabila Pelapor tetap menunjukkan perilaku sulit meskipun telah diberikan peringatan, maka sampaikan kepada Pelapor bahwa untuk selanjutnya Ombudsman RI akan membatasi bentuk komunikasi dengan Pelapor. Misalnya: apabila Pelapor terus menerus datang langsung maka komunikasi hanya akan dilakukan melalui surat atau *email*, dan seterusnya. Penyampaian surat atau *email* dilakukan secara jelas agar tidak menimbulkan salah persepsi dan seolah-olah memberikan harapan.

Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa Petugas yang menangani laporan sangat berperan dalam meminimalisir perilaku sulit Pelapor. Keuntungannya adalah,

terdapat kemungkinan untuk memperbaiki perilaku sulit yang ditunjukkan oleh Pelapor dengan cara menyadari dan menghindari perilaku sulit yang mungkin akan ditunjukkan oleh Pelapor, dan memberikan penghargaan atas perilaku kooperatif Pelapor.

#### **4. Memahami Konflik dan Jenis Konflik**

Ketika seorang Petugas yang menangani laporan menghadapi perilaku Pelapor yang sulit, penting bagi dia untuk menyadari bahwa mungkin akan timbul konflik lain selain dari substansi pengaduan yang dilaporkan oleh Pelapor. Konflik yang timbul melibatkan persoalan pribadi yang berasal dari sifat dan emosi dari Pelapor itu sendiri, jika hal ini terjadi, ada kemungkinan besar konflik akan terjadi.

Konflik bersifat subjektif dan selalu mungkin terjadi dalam hubungan semacam itu. Selalu ada unsur miskomunikasi, kurangnya rasa saling menghormati atau menghargai, kurang sabar, atau merasa tidak aman karena kurang dapat mengontrol diri dalam proses menerima pengaduan.

Konflik dapat didefinisikan sebagai berikut:

*Proses yang dimulai ketika seseorang atau tim penerima pengaduan gagal melakukan sesuatu hubungan dalam penerimaan pengaduan/laporan. Ini terjadi karena adanya konflik internal dalam diri sendiri yang berimplikasi negatif yang berasal dari kepentingan diri sendiri, cara pandang, atau standar etika mereka sendiri.*

Konflik adalah proses dinamis yang akan meningkat, tergantung pada interaksi dan cara pandang para pihak terhadap konflik dimana terkadang dibutuhkan intervensi oleh pihak ketiga. Prosesnya dimulai dengan pengaduan dari Pelapor yang mengadukan suatu persoalan yang berharap persoalan yang diadukannya menjadi perhatian orang lain. Terhadap hal ini, cara untuk menghadapinya mungkin tidak perlu masuk atau mengikuti keinginan Pelapor itu sendiri. Bagaimanapun, cara kita menghadapi konflik dapat menentukan perkembangan lebih lanjut dalam penyelesaian penanganan pengaduan.

Ada beberapa tahap eskalasi konflik. Ketika konflik meningkat, Pelapor dan Petugas yang menangani laporan akan menghadapi situasi yang sulit dimana persepsi mereka masing-masing akan mempengaruhi. Akibatnya, substansi pengaduan yang dilaporkan akan semakin menyimpang. Untuk itu, Petugas yang menangani laporan harus dapat menampilkan sikap perilaku ketika eskalasi konflik meningkat.

Sikap dan Perilaku ini berkembang dalam tiga fase, dan terjadi transisi dari satu fase ke fase berikutnya dimana pihak-pihak yang terlibat konflik sadar bahwa ada sesuatu yang berubah dari setiap eskalasi konflik yang terjadi. Pada konflik tahap terendah, terjadi eskalasi hubungan antara para pihak berupa munculnya rasa tidak nyaman, namun komunikasi yang baik biasanya dapat membantu menyelesaikan masalah ini. Pada fase kedua, sebuah "pertarungan" kepentingan dan persepsi akan muncul, dimana kedua belah pihak satu sama lain saling menyerang alasan dan keinginan masing-masing secara negatif. Pada tahap ini biasanya terjadi suatu kondisi dimana

antara Pelapor dan Petugas yang menangani laporan akan saling berargumen untuk memperkuat argumentasi terhadap posisi mereka masing-masing baik selaku Pelapor maupun selaku Petugas yang menangani laporan yang berujung pada kalah atau menang. Pada tingkat eskalasi tertinggi, sikap dan perasaan emosi amarah yang negatif akan selalu muncul dalam setiap perbincangan. Terdapat keinginan dari Pelapor ataupun Petugas yang menerima laporan untuk saling "menghancurkan" satu sama lain. Seringkali ketika konflik dalam tahap eskalasi tertinggi ini sulit untuk membangun hubungan saling percaya kembali. Untuk itu, guna meredam konflik dalam tahap ini dibutuhkan bantuan pihak ketiga sebagai penengah untuk melanjutkan pembicaraan terkait pengaduan yang dilaporkan oleh Pelapor.

Oleh karena itu dalam menghadapi konflik dalam penerimaan laporan pengaduan cara, sikap dan perilaku profesional Petugas yang menangani laporan sangat penting untuk mengurangi terjadinya konflik dengan Pelapor.

Dalam menghadapi konflik terdapat 2 (dua) tipe (cara) yang sering dilakukan yaitu: kooperatif dan kompetitif. Yang pertama diarahkan untuk berkolaborasi dengan berdasarkan pada pentingnya hubungan baik dengan Pelapor. Yang kedua lebih berorientasi pada kepentingan sendiri dan kurang peka terhadap hubungan antar Pelapor dan Petugas yang menangani laporan. Setiap orang memiliki tipe konflik dalam diri mereka sendiri sesuai dengan kepribadiannya. Tipe konflik seseorang juga bergantung pada sejauh mana mereka didorong oleh

kebutuhan akan kebebasan dan pengakuan dari sekitar akan keberadaan/kemampuan dirinya. Cara memaksa, menghindar, atau sikap kompromi dan akomodasi sama sekali tidak harus dikatakan bertentangan dengan tipe konflik (lihat Gambar 3).

**Gambar 3 Tipe Konflik**



Konflik dalam diri sendiri muncul dari ketakutan akan ketidakmampuan diri sendiri. Hal ini tercermin dari kecenderungan untuk menarik diri atau menyembunyikan diri, tidak mau mengambil tanggung jawab dan tidak membela kepentingan sendiri, atau bereaksi pasif terhadap hal-hal tertentu, mendominasi dan / atau kebutuhan untuk terus membuktikan diri. Secara luas, dimensi ini berawal dari ketidakmampuan untuk percaya pada diri sendiri secara mandiri.

Selama hidup mereka, orang mengembangkan standar dibawah pengaruh orang-orang di sekitar mereka, dan yang

lainnya berfungsi sebagai kerangka acuan untuk menilai pemikiran seseorang. Dalam hubungan mereka dengan orang lain, mereka belajar bagaimana menghadapi konflik, dan mengembangkan gaya konflik mereka sendiri. Ini tidak hanya penting bagi Petugas yang menangani laporan secara profesional untuk mengetahui gaya konflik mereka; mereka juga harus bisa menarik kesimpulan praktis dalam hal perilaku mereka sendiri.



## **BAB V**

# **TIPS UMUM DAN TEKNIS INTERVIU PENANGANAN PELAPOR BERPERILAKU SULIT**

**P**ada bab ini akan menampilkan beberapa detil tentang tips umum dan teknis dalam menghadapi Pelapor berperilaku sulit.

### **A. Pertimbangkan Cerita Dibalik Keluhan**

Pelapor memberikan penilaian yang positif tentang bagaimana keluhan mereka ditangani, seringkali bergantung pada keseriusan yang dirasakan oleh Pelapor terhadap penanganan atas keluhan mereka, kecepatan bantuan, atau kemampuan Petugas dalam menangani masalah. Penyelesaian atas keluhan Pelapor rupanya tidak banyak berpengaruh pada kepuasan Pelapor. Oleh karena itu, membangun komunikasi yang baik dengan Pelapor merupakan investasi bagi penanganan keluhan.

Petugas yang menangani laporan menghadapi Pelapor yang menunjukkan perilaku sulit disarankan untuk mempertimbangkan

cerita di balik keluhan tersebut dan bagaimana Pelapor berkomunikasi. Mempertimbangkan "Apa arti dari cara komunikasi ini?" dan "Apa yang Pelapor coba lakukan untuk menyampaikan pesan ini?", dapat membantu kita untuk memahami perilaku Pelapor dengan lebih baik, memungkinkan kita merespons secara memadai. Jika Petugas yang menangani laporan melakukan intervensi yang benar pada waktu yang tepat, atau menggunakan teknik wawancara tertentu, mereka dapat mengajukan pertanyaan panjang untuk memuaskan keluhan Pelapor yang dirasakan sangat perlu dipertimbangkan secara serius.

Berikut adalah sejumlah tips dan teknik yang dapat membantu Petugas yang menangani laporan menghadapi dengan efektif perilaku Pelapor sulit. Tips dan teknik ini terbagi menjadi tiga grup. Pertama, fokus pada Petugas yang menangani laporan. Kedua, fokus pada sikap dan perilaku Petugas yang menangani laporan. Yang ketiga membahas tentang tanggapan terhadap sinyal yang diberikan Pelapor. Pembahasan ini juga termasuk teknik wawancara umum yang dapat memastikan kemampuan komunikasi yang baik.

## ***B. In The Working Setting***

### **1. Berikan Satu Orang Tugas Untuk Bekerja Sama Dengan Pelapor.**

Orang yang menunjukkan perilaku sulit terkadang mengeluh kepada sejumlah orang yang berbeda di organisasi dan ini dapat menimbulkan kesalahpahaman. Tidak semua Petugas yang menangani laporan menyampaikan pesan dengan cara yang sama. Sebagai contoh, terkadang tidak semua orang

sadar tentang apa yang sudah disepakati dengan Pelapor. Oleh karena itu, adalah bijaksana untuk menunjuk satu orang untuk menangani kasus dan mendokumentasikannya pada sarana yang sesuai sehingga semua orang bisa mengarahkan Pelapor kepada orang yang bertugas menangani laporannya.

## **2. Penuhi Secara Jelas Pengaturan Janji**

Harus ekstra hati-hati untuk memenuhi seluruh pengaturan ketika Pelapor adalah seseorang dengan perilaku sulit. Hal ini memang penting demi menggapai kepercayaan tetapi juga memberikan membawa dampak yang besar. Jika pengaturan ini tidak memungkinkan, penting untuk memberikan kejelasan peraturan mana yang akan digunakan dalam menangani Pelapor. Seluruh pengaturan seharusnya dikonfirmasi melalui surat maupun email. Mengakui kesalahan yang telah dibuat, mengatakan sesuatu seperti: "Kami salah" atau "Itu adalah kesalahan kami."

## **3. Pastikan Komunikasi Terstruktur**

Persiapkan dengan seksama dalam proses komunikasi dengan Pelapor dan pastikan anda percaya diri. Sangat memungkinkan untuk memberikan struktur dengan menghadapi subjek pada urutan tertentu. Mengajukan pertanyaan yang lebih banyak tentang hal yang penting, *paraphasing* (menguraikan dengan kalimat kita sendiri) atau *summarising* (membuat ringkasan) atau mengabaikan beberapa hal, dapat membuat Anda mengendalikan percakapan pada arah yang diinginkan (lihat juga tips pada teknik wawancara). Jika Pelapor sering

menggunakan istilah tertentu, mungkin akan berguna untuk memastikan apa sebenarnya yang Pelapor maksud.

#### **4. Sesuaikan Tanggapan Anda**

Menghadapi Pelapor berarti persoalan penyesuaian. Setiap situasi memerlukan pendekatan yang berbeda. Terimalah bahwa penyesuaian tersebut tidak selalu efektif untuk menghadapi sejumlah perilaku Pelapor yang berbeda. Sebagian orang akan selalu merasa tidak pernah puas atau akan selalu menganggap menyampaikan keluhan sebagai aspek yang penting dalam kehidupan mereka. Memahami secara jelas perihal prosedur melapor tidak selalu memenuhi harapan Pelapor.

Penyesuaian ini diterapkan ke semua bentuk komunikasi. Terkadang, lebih baik untuk berbicara dengan seseorang melalui telepon daripada mengirimkan sebuah surat atau email. Memberitahukan atau menjelaskan sesuatu secara langsung kepada seseorang seringkali lebih efektif daripada melalui surat menyurat.

### **C. Refleksi Bagi Petugas yang Menangani Laporan**

#### **1. Mengelola *Countertransference* (Reaksi Emosional)**

Perilaku Pelapor dapat menyentuh perasaan dan tanggapan pada Petugas yang menangani laporan yang tidak berhubungan dengan situasi saat ini tetapi pengalaman masa lalu. Fenomena ini dikenal sebagai *countertransference* yang telah didiskusikan pada Bab III. Analisis transaksional berguna untuk mengatasi perasaan kontratransferen terhadap orang yang mempengaruhi mereka.

Dalam analisis transaksional, kepribadian dapat dilihat dari sekumpulan sifat yang diekspresikan dalam hal keinginan, kebiasaan, prasangka, emosi, keputusan rasional, dan lain sebagainya. Sifat tersebut sebagian muncul dari lahir, sedangkan yang lain terbentuk karena pengaruh orang tua dan pendidik lain. Manusia juga membentuk kepribadian dengan melihat lingkungan sekitar mereka dan informasi yang mereka dapatkan. Sifat-sifat tersebut diekspresikan dengan cara yang lazim dilakukan orang lain.

Seseorang setidaknya memiliki lima cara dalam melakukan kontak dengan orang lain. Para psikolog menyebut hal ini sebagai *ego-states*. Kemampuan ini dapat dikenali dari cara seseorang berbicara, bagaimana dirinya berperilaku, posisi apa yang mereka adopsi, dan lain sebagainya. Bagaimana seseorang merespon orang lain tergantung pada situasi. *Ego-states* tidaklah selalu sama. Sebagai contoh praktis, ada seorang Pelapor yang sedang marah di saluran telepon. Respon pertama Petugas yang menangani laporan mungkin: "Pasti ada sesuatu dengan pembuat masalah ini. Mereka bahkan tidak sopan dalam menyampaikan kemarahannya dan berbicara dengan saya tidak dengan cara yang pantas". Tetapi Petugas lain mungkin menggunakan *ego-states* yang lain: "Kasihan Pelapor merasakan kekecewaan seperti itu." Jika kita melihat kontak yang dilakukan kedua Petugas di atas kita dapat melihat cara seseorang merespon dan kata serta ucapan juga bisa mendapat tanggapan dari rekan mereka. Ucapan seperti, "Untuk apa Anda menelpon lagi?" terdengar sangat berbeda dengan ucapan, "Bisakah Anda memberi tahu saya alasan mengapa Anda

menelpon?”. Pertanyaan terbuka dengan kalimat netral tidak memancing emosi Pelapor.

Petugas yang menangani laporan melakukan tugasnya dengan baik ketika menghadapi tanggapan bermasalah dari Pelapor, untuk mempertimbangkan apakah mereka terpengaruh dengan cara Pelapor berkomunikasi. Hal ini sangat sering terjadi lebih dari yang kita pikirkan. Siapa saja yang kritis dalam melihat bagaimana mereka merespon Pelapor sebenarnya sudah setengah jalan dalam menyelesaikan masalah. Ini seperti mendengarkan suara kedua dalam diri Anda ketika komunikasi mulai terganggu. Hal ini juga membantu dalam berbicara dengan orang lain ketika maksud dari Pelapor tidak ditangkap dengan baik, dengan menanyakan apa sebenarnya yang dimaksud Pelapor.

## **2. Sadari Secara Penuh Tanggapan Dan Batasan Anda**

Seorang Petugas yang menangani laporan harus mengenali dirinya dan responnya dengan baik. Sehingga Petugas bisa lebih siap dalam menghadapi situasi sulit. Semua orang memiliki batasan sendiri dalam hal toleransi terhadap perilaku Pelapor. Bagi seseorang, batasannya mungkin ketika Pelapor mulai mengumpat atau memaki dalam pembicaraan di telepon, sedangkan Petugas lain mungkin batasnya ketika Pelapor sudah mulai memaksakan suatu hal. Seorang Petugas tidak harus menerima semua perilaku Pelapor berperilaku sulit. Sehingga sangat penting untuk mendiskusikan batasan ini misalnya saja dengan rekan sejawat. Pertimbangkan hal-hal seperti:

“Apakah saya terlalu cepat mengakhiri pembicaraan lewat telepon ketika pembahasan mulai sulit?”, “Apakah saya terlalu cepat untuk mengakhiri tanggapan terhadap surat keluhan?”, “Bagaimana gaya saya dalam berkonflik?”, “Apa Ego-states saya ketika merespon Pelapor yang marah dan manipulatif.

### **3. Terima Perilaku Pelapor**

Pelapor berhak diterima sebagai seorang pribadi yang memiliki emosi dan rasa frustrasi. Cobalah menerima perilaku Pelapor dan bersimpatilah. Hal ini memang sulit dan memerlukan beberapa kemampuan wawancara dan cara menyikapi Pelapor. Cobalah untuk menunjukkan ketertarikan dengan situasi Pelapor. Apa yang Pelapor harapkan dari laporan yang dia sampaikan? Petugas yang menangani laporan menerima setiap perilaku dari pihak Pelapor. Motto yang bagus: “Pelapor bisa menjadi diri mereka sendiri, tetapi mereka tidak selalu bisa melakukan apa yang mereka inginkan”.

### **4. Jangan Menerima Perilaku Pelapor Secara Personal**

Petugas yang menangani laporan yang menerima perilaku Pelapor secara akan merasa kehormatan profesinya diciderai. Maka sangat penting untuk mengesampingkan ego dan tidak memasukkan ke dalam hati.

Secara umum motif di balik perilaku Pelapor tidak ditujukan kepada pribadi Petugas yang menangani laporan, dan ini biasa dilakukan Pelapor dalam merespon situasi dimana mereka merasa tidak diperhatikan atau didengar.

Pertimbangkan latar belakang dari perilaku Pelapor. Intinya perilaku Pelapor merefleksikan rasa frustasi datau kemarahan mereka. Atau bisa saja perilaku itu merupakan perilaku yang Pelapor pelajari (lihat bagian pembelajaran sosial), yang terbukti efektif dalam menyingkirkan orang lain dan mempengaruhinya.

Perilaku sulit mungkin adalah manipulasi yang disengaja, bisa juga merupakan sifat individu yang tidak disadari oleh Pelapor. Pelapor mungkin juga berperilaku sama kepada orang lain.

## D. Merespon Pelapor

### 1. Hindari Diskusi Berkepanjangan

Mendiskusikan detail dapat berlangsung terus-menerus sehingga memakan waktu lama dan semakin sulit dikontrol. Disebut sebagai "Transmisi", diskusi akan menjadi tidak berguna apabila pihak lainnya tidak secara emosional menerima suatu argumen yang rasional. Pelapor tidak akan bisa "menerima" apabila mereka terus-menerus bersifat resisten dan hanya memberi respon pada level emosional. Perlu diingat bahwa Pelapor tidak selalu hanya peduli pada penyelesaian laporannya saja, tapi juga berusaha untuk mendapatkan perhatian dengan suatu cara tertentu. Pastikan bahwa respon Petugas Ombudsman RI selalu terukur dan arahkan diskusi ke arah yang benar.

Ketika seorang Pelapor menunjukkan emosi yang membutuhkan perhatian, maka berikan perhatian yang Pelapor butuhkan pada saat itu, yaitu perhatian terhadap emosi yang mereka kemukakan. Diskusi harus dibuat terstruktur dengan cara menekankan diskusi pada poin-poin dan hal yang dianggap

penting. Tanyakan pertanyaan lebih lanjut dan bahasakan poin-poin dimaksud dengan bahasa yang mudah dipahami Pelapor. Pastikan bahwa Petugas Ombudsman RI mengenali dan mengakui permasalahan Pelapor.

### TIPS KETIKA MENGHADAPI RESISTENSI

- **Buat menjadi terbuka**

Indikasikan bahwa Petugas Ombudsman RI merasakan adanya resistensi tersebut. Dengan melakukan hal tersebut, Petugas Ombudsman RI memberikan kesempatan bagi Pelapor untuk menyampaikan darimana resistensi tersebut berasal. Gunakan kalimat seperti "Saya melihat bahwa saya mulai merasa jengkel." Buat Pelapor menyadari perilakunya dengan menyatakan: "Saya pikir Saudara/i hanya fokus pada poin tersebut, apakah Saya benar? Dapatkan Saudara/i menjelaskan alasannya?"

- **Bersimpati**

Bersimpati dengan fakta bahwa Pelapor merasa resisten dengan suatu hal. Hal tersebut akan membuat Pelapor merasa dirinya didengar dan dilihat, dan akan mungkin akan mengurangi resistensinya.

- **Gali lebih dalam**

Tanyakan mengenai keberatan Pelapor, apa yang diharapkan dan apa yang Pelapor inginkan. Perjelas poin yang belum jelas dan telusuri lebih lanjut.

- **Hindari**

Jangan masuk dalam perdebatan yang mungkin diciptakan Pelapor. Jika dibutuhkan, sepakati untuk membahas suatu poin setelah yang lain selesai.

- **Belajar dari resistensi**

Ketika Pelapor menunjukkan resistensi, sering kali menjadi lebih jelas bahwa apa yang mereka rasakan adalah berjalan baik dan bisa dilakukan perbaikan pada beberapa hal. Belajarlah dari informasi yang sudah didapat.

## **2. Gunakan Resistensi Pelapor Untuk Mendapatkan Informasi Lebih Dalam**

Manusia kerap kali terasa lebih resisten ketika berhadapan dengan pembatasan yang dianggap tidak adil. Dalam kasus seperti ini, penting untuk menemukan apa yang sebenarnya dianggap Pelapor sebagai "ketidakadilan". Pertama, penting untuk menyebutkan dan menerima resistensi tersebut dan coba untuk membangun alasan atas hal tersebut. Beberapa hal yang dapat membantu adalah dengan menanyakan pertanyaan probing tentang keberatan, harapan, dan keinginan Pelapor.

Selain itu, melakukan rephrase atas jawaban Pelapor akan amat membantu menghadapi resistensi. Lakukan rephrase atas tuduhan yang sifatnya negatif dan ubah menjadi hal positif yang dapat berupa keprihatinan atau minat.

Gunakan frase seperti:

*"Jadi penting bagi Saudara/i untuk....."*

*"Sebagaimana telah menjadi perhatian Saudara/i, hal ini....."*

Rephrase seperti itu akan memberikan kesempatan bagi Pelapor untuk menyatakan dari mana resistensi tersebut berasal, sekaligus memberi Pelapor tentang gambaran lebih jelas mengenai proses apa saja yang sudah berjalan dengan baik dan dimana dapat dilakukan perbaikan.

## **3. Mendengar Secara Aktif**

Merasakan suara di telinga (*hearing*) atas apa yang dikatakan seseorang tidak sama dengan mendengarkan secara aktif

(*listening*). Mendengar secara aktif (*listening*) melibatkan pemahaman mengenai apa yang disampaikan Pelapor dan **apa yang sebenarnya** ingin disampaikan Pelapor. Mendengar dengan aktif juga berarti membaca yang tidak tersurat atau tersirat. Petugas Ombudsman RI tidak berpikir untuk Pelapor, tetapi berpikir **dengan** Pelapor. Mendengar secara aktif juga adalah untuk mendengar hal yang bahkan tidak disampaikan Pelapor. Dengan membuat ringkasan atas apa yang sudah didengar, Petugas Ombudsman RI dapat menanyakan Pelapor apakah semua yang disampaikan sudah dipahami Petugas Ombudsman RI dengan benar. Mendengar secara aktif juga dapat dilakukan melalui komunikasi non verbal, pertanyaan dan rephrase (lihat juga bagian teknis interview di sub bab berikutnya).

#### 4. Berikan Refleksi Emosional

Refleksi emosional menjadi lebih penting ketika emosi sudah terlibat. Ketika Petugas Ombudsman RI merespon cerita emosional hanya sebagai bagian fakta dari apa yang disampaikan Pelapor, maka Pelapor akan membuat jarak dengan Petugas Ombudsman RI. Respons singkat atas apa yang disampaikan Pelapor terkadang sudah cukup. Apabila Pelapor mengalami pengalaman traumatis, berikan respons pada basis dari perasaan Petugas Ombudsman RI sendiri.

### E. Menggunakan Teknik Interviu

#### 1. Gunakan Pertanyaan Terbuka

Pertanyaan terbuka memberi kesempatan bagi Pelapor untuk menghubungkan cerita mereka dan memberi lebih banyak informasi daripada pertanyaan tertutup, yang hanya akan

memberi jawaban “ya” atau “tidak” dan tidak mengundang Pelapor untuk menceritakan lebih banyak.

## **2. Berikan Pelapor Ruang Dan Jeda Waktu**

Berikan kesempatan bagi Pelapor untuk menyampaikan ceritanya tanpa diinterupsi oleh Petugas Ombudsman RI. Berikan waktu kurang lebih 2 (dua) detik sejak Pelapor menyelesaikan ceritanya sebelum Petugas Ombudsman RI mulai berbicara. Diam juga dapat memberikan kesempatan bagi Pelapor untuk mengevaluasi apa yang sudah dikatakan oleh mereka, bagaimana merespon, apakah memberi informasi lebih lanjut atau mengoreksi apa yang sudah mereka sampaikan.

## **3. Seimbangkan Komunikasi Verbal Dan Non Verbal**

Komunikasi non verbal adalah cara seseorang menyatakan sesuatu hal, atau perilaku apa yang ditunjukkan seseorang saat mereka menyampaikan sesuatu.

Sebagai contoh: ketika seseorang membolak-balik dokumen, tidak membiarkan Pelapor menyelesaikan apa yang sedang disampaikan, atau berbicara dengan nada jengkel. Hal tersebut adalah tanda bahwa seseorang tersebut tidak tertarik dengan apa yang sedang disampaikan Pelapor. Berikan kejelasan kepada Pelapor melalui kalimat yang disampaikan bahwa Petugas Ombudsman RI tertarik dengan apa yang disampaikan.

## **4. Buat Ringkasan Atas Apa Yang Sudah Disampaikan Pelapor**

Sesekali lakukan rephrase atas apa yang disampaikan Pelapor, dengan cara yang tidak memerintah. Dengan kata lain, tidak

mengekspresikan penilaian atau opini. Sebagai contoh, tanyakan kepada Pelapor “Apakah saya sudah memahami apa yang Saudara/i sampaikan secara benar?”.

Pertanyaan tersebut akan mendorong Pelapor untuk mengkonfirmasi atau mengkoreksi ringkasan yang dibuat Petugas Ombudsman RI, sekaligus memberi kesan bahwa Pelapor telah didengar dengan baik. Membuat ringkasan juga membantu Petugas Ombudsman RI untuk mengatur urutan percakapan. Berikan umpan balik atas apa yang disampaikan Pelapor dan cek apakah Petugas Ombudsman RI sudah memahami dengan baik. Penting untuk membuat ringkasan tidak hanya mengenai apa yang disampaikan Pelapor, tetapi juga kepentingan, tujuan dan emosi Pelapor.

## 5. Ajukan Pertanyaan Dan Lakukan Secara Spesifik

Ketika beberapa fakta masih belum jelas, maka penting bagi Petugas Ombudsman RI untuk terus bertanya. Jangan mencoba untuk mengisi sendiri *gap* atau kesenjangan informasi tersebut. Ketika Pelapor adalah kategori yang tidak dapat berkomitmen atau memang beberapa informasi belum didapat secara jelas, maka ajukan pertanyaan untuk menggali lebih dalam. Gunakan pertanyaan seperti:

“Apa yang Saudara/i maksud mengenai.....”

“Apa yang bisa Saya pahami dari hal tersebut?”

“Dapatkan Saudara/i memberikan contoh”

Pertanyaan seperti di atas akan mendorong Pelapor untuk menjelaskan situasi secara lebih berhati-hati. Ajukan pertanyaan ketika beberapa inkonsistensi mulai terlihat. Tunjukkan secara halus mengenai inkonsistensi yang disampaikan Pelapor, dengan cara menggunakan kalimat dari pihak pertama ("Saat ini saya belum memahami sepenuhnya, sebab saya sepertinya mendengar terdapat 2 (dua) hal yang bertentangan"). Sebutkan secara spesifik apa yang disampaikan Pelapor sebelumnya, tanpa mengekspresikan opini apapun.

## **6. Berikan Umpam Balik yang Baik**

Memberikan umpan balik dilakukan dengan cara merefleksikan perilaku dari Pelapor secara konstruktif, memberi Pelapor dukungan dan memndorong Pelapor untuk menjadi lebih baik. Umpam balik harus disampaikan dengan sangat hati-hati, karena berkenaan dengan perilaku dari Pelapor tersebut. Apabila digunakan dengan baik, umpan balik dapat menjadi alat yang sangat kuat. Umpam balik akan menjadi efektif ketika digunakan terhadap Pelapor yang mau mendengar, namun Pelapor Berperilaku Sulit seringkali bukan kategori Pelapor yang mau mendengar. Umpam balik harus dapat dipahami kedua belah pihak yang kemudian bersama-sama mendiskusi mengenai hal tersebut.

***Seni dalam memberikan Umpan Balik*****● Sampaikan bahwa Petugas Ombudsman RI akan memberikan umpan balik**

Gunakan kalimat seperti: "Saya ingin membicarakan dengan Saudara/i mengenai pembicaraan yang sedang berlangsung."

**● Sampaikan pada waktu yang tepat**

Sampaikan umpan balik ketika terdapat waktu yang pas untuk membahas mengenai hal tersebut. Lebih baik jika Pelapor dapat memikirkan mengenai umpan balik tersebut dan memiliki waktu yang cukup untuk merespon.

**● Tunjukkan dan Diskusikan dampak dari suatu perilaku Pelapor**

Diskusikan dampak dari perilaku Pelapor terhadap situasi yang ada dan indikasikan perilaku seperti apa yang dapat diterima. Jelaskan dengan tenang dan jelas mengenai bagaimana Petugas Ombudsman RI melihat situasi saat itu, bagaimana situasi tersebut mempengaruhi apa yang Petugas Ombudsman RI rasakan dan apa yang Petugas Ombudsman RI inginkan terjadi. Petugas Ombudsman RI dapat menggunakan kalimat seperti: "Saya merasa tidak nyaman ketika Saudara/i berteriak kepada saya. Jika saudara/i berbicara dengan lebih tenang maka kita bisa berdiskusi secara lebih konstruktif. Saya ingin mendengarkan Saudara/i, tapi hal tersebut menjadi sulit ketika Saudara/i berteriak". Sampaikan secara spesifik mengenai perilaku yang dilakukan, namun jangan menginterpretasi perilaku tersebut. Jangan terbawa perasaan antipati atau praduga.

**● Berikan "after care"**

Catat bagaimana Pelapor merespon umpan balik yang diberikan. Jika masih belum jelas maka tanyakan: "Bagaimana perasaan Saudara/i ketika mendengar hal ini?". Petugas Ombudsman RI dapat menemukan apa dampak dari umpan balik yang disampaikan. Dengarkan secara seksama ketika Pelapor tidak setuju dengan umpan balik yang diberikan.



## **BAB VI**

# **BEBERAPA CONTOH NYATA PENANGANAN PELAPOR BERPERILAKU SULIT DI OMBUDSMAN RI**

### **A. Skenario Situasi-Tanggapan dalam Penanganan *Trigger Words* (*The Red Button*)**

Skenario berikut memberikan tips penanganan lima macam Pelapor berperilaku sulit dan kata-kata yang menjadi pemicu (*trigger words*) yang biasanya ditunjukkan oleh Pelapor.

Pendekatan yang dipakai dalam penanganan Pelapor Berperilaku sulit adalah:

- Setiap Pelapor berhak untuk diperlakukan adil dan manusiawi.
- Masyarakat berhak untuk mengakses Instansi penerima laporan
- Setiap Laporan wajib untuk ditangani secara pantas sesuai dengan perundangan yang berlaku.
- Kadangkala, walaupun Pelapor memiliki perilaku sulit, namun memiliki laporan dengan substansi yang cukup
- Penanganan laporan memperhitungkan keterbatasan anggaran, SDM, dan sumber daya lainnya.

<b>Yang Dapat Dilakukan</b>	<b>Yang Tidak Dapat Dilakukan</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengakui perasaan mereka dan memberi mereka kesempatan untuk menjelaskan.</li> <li>• Yang dapat dikatakan: <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Saya merasakan perasaan Anda terhadap hal ini."</li> <li>- "Kehilatannya Anda sangat marah tentang hal ini."</li> </ul> </li> </ul>	Memberi Pelapor melampiaskan perasaan mereka berlarut-larut (lebih dari 2 menit).
Tetap tenang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merespons terhadap kata-kata amarah dan menambah/memicu amarah Pelapor.</li> <li>• Hindari mengatakan: <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Saya setuju."</li> <li>- "Saya juga kenal dengan orang seperti itu."</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunjukkan empati untuk perasaan mereka.</li> <li>• Yang dapat dikatakan: <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Saya mengerti bagaimana perasaan Anda seperti itu."</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberi empati mempengaruhi objektivitas Anda.</li> <li>• Hindari mengatakan: <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Saya mengerti bagaimana Anda dapat melalui pengalaman ini."</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunjukkan bahwa Anda sedang mendengarkan dengan mengulang beberapa kata terakhir atau kata kunci yang mereka katakan.</li> <li>• Yang dapat dikatakan: <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Jadi Anda mengatakan ..."</li> <li>- "Apakah saya benar dalam pemahaman saya bahwa ...?"</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jangan mengulang kata terakhir jika Anda tidak mengerti dengan jelas maksud Pelapor.</li> <li>• Jangan memicu emosi Pelapor.</li> <li>• Hindari mengulang kata-kata umpanan dan gaya bahasa yang menyinggung jika berpotensi memanaskan situasi.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Mengakui sudut pandang mereka tanpa menyetujui</li><li>• Yang dapat dikatakan:<ul style="list-style-type: none"><li>- Saya dapat melihat bahwa Anda yakin bahwa .... Kami telah mengambil kesimpulan yang berbeda</li><li>- Saya mengerti bahwa posisi Anda adalah .... Namun posisi kita sedikit berbeda.</li></ul></li></ul>	Mengabaikan sudut pandang Pelapor dan menganggap mereka sebagai salah atau tidak akurat.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mengantisipasi kemungkinan perdebatan/keberatan dari Pelapor.</li><li>• Yang dapat dikatakan:<ul style="list-style-type: none"><li>- "Pada titik ini Anda mungkin mengatakan bahwa ... Mari saya jelaskan mengapa hal telah terjadi dengan cara ini."</li></ul></li></ul>	Menanggapi Pelapor secara tidak adil, tidak menghargai, dan konfronsional.



## B. Skenario Situasi-Tanggapan untuk Penurunkan Eskalasi Konflik

Jenis	Tanggapan
<p>“Ini masalah serius. Jangan disepelekan. Instansi anda jangan main-main.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapan Anda mulai berpikir bahwa kami tidak / saya tidak membawa Anda serius?</li> <li>• Kapan Anda mulai berpikir bahwa saya / kami tidak peduli?</li> <li>• Kapan Anda mulai berpikir bahwa kita tidak peduli dengan Anda situasi?</li> <li>• Kami telah mempertimbangkan informasi yang berkaitan dengan laporan Bapak/Ibu namun kami tidak melihat adanya substansi dalam kasus ini.</li> <li>• Seperti yang telah kami jelaskan, kami tidak melihat bahwa ada substansi yang jelas untuk melakukannya menyelidikan lebih lanjut atas kasus ini.</li> <li>• “Sepertinya Bapak/Ibu... (diikuti dengan penjelasan yang tepat).</li> <li>• “Kami mengerti laporan Bapak/Ibu penting, namun Instansi kami tidak berwenang untuk menangani kasus ini.</li> </ul>
<p>“Selesaikan laporan saya segera. Atau...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Pertama-tama kami ingin menjelaskan mengenai proses pengelolaan pengaduan, sebagai berikut: ...”</li> <li>• “Laporan kami tangani berdasarkan yang pertama masuk. Kami akan menghubungi Bapak/Ibu pada ...”</li> </ul>
<p>“Jika saya tidak mendengar kabar dari Anda segera, saya akan menelepon lagi.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Laporan Bapak/Ibu kami tangani sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.”</li> </ul>

<p>"Masalah ini harus selesai sekarang!"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Kami mengerti bahwa Bapak/Ibu ingin agar laporan ini ditangani secara khusus, namun ada proses yang harus kami lalui untuk memastikan hal itu ditangani tepat dan adil sesuai dengan peraturan yang berlaku."</li> <li>• "Kami mengerti bahwa keluhan Anda sangat mendesak. Namun kami perlu untuk menghubungi Instansi terkait untuk menanyakan respons dari Instansi tersebut. Bagaimana bila Bapak/Ibu menghubungi kami pada ... dan semoga kami sudah punya beberapa informasi?"</li> </ul>
<p>"Kan, sudah saya bilang agar Anda jangan menghubungi Instansi ... Mereka itu tukang tipu semua."</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kami mengerti pandangan Bapak/Ibu tentang orang ini. Tapi kami merasa perlu untuk menghubungi orang yang paling terlibat dalam masalah ini dulu. Jika tanggapan mereka tidak memuaskan, kami akan mengambil langkah selanjutnya.</li> <li>• "Kami telah mendengarkan sisi Bapak/Ibu. Supaya adil, kami harus memberi kesempatan bagi Instansi ... untuk menjelaskan posisi mereka."</li> <li>• "Kami mengerti bahwa Bapak/ibu merasa khawatir. Hal ini merupakan hal yang wajar. Perlu adanya bagi kami untuk mendengarkan kedua belah pihak.</li> <li>• Bila Bapak/Ibu ada keluhan dengan perilaku staf kami, laporan Bapak/Ibu akan kami teruskan ke Atasan/Pimpinan.</li> </ul>
<p>"Kok malah Anda yang menghalangi saya melapor?"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Kami tidak berniat untuk menghalangi Anda. Namun kami berusaha untuk bersikap realistik sehingga Bapak/Ibu tidak kecewa nanti ..."</li> <li>• "Sangat disayangkan Bapak/Ibu merasa seperti dihalangi. Kami tidak bermaksud untuk menghalangi Bapak/Ibu. Namun Instansi kami tidak dapat menangani keluhan Bapak//Ibu."</li> </ul>

<p>“Seharusnya Anda menghubungi saya dulu sebelum Saran/ Rekomendasi keluar!”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kami telah mempertimbangkan dengan seksama informasi yang Anda kirimkan melalui Rapat Pleno. Pimpinan kami telah membuat keputusan berdasarkan informasi tersebut.</li> <li>• Informasi yang Bapak/Ibu berikan sudah cukup bagi kami untuk mempertimbangkan masalah ini dan membuat keputusan.</li> <li>• Pimpinan kami telah menilai semua materi yang Bapak/Ibu kiriman Anda dan juga dokumen terkait dari pihak lain. Pada Rapat Pleno diputuskan bahwa tampaknya tidak ditemukan bukti ...</li> <li>• Menurut kami, jawaban organisasi tersebut benar-benar menjawab kekhawatiran Anda. Jika Bapak/Ibu tidak puas, kita bisa membicarakannya sekarang. (Diskusikan inti permasalahan)</li> </ul>
<p>“Mereka semua koruptor!”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Kami mengerti pandangan Bapak/Ibu mengenai Instansi ...Namun kami membutuhkan bukti yang jelas untuk mendukung laporan Bapak/ Ibu sebelum kita bisa menindaklanjutinya. Contoh bukti yang jelas termasuk ...”</li> <li>• “Kami sangat ingin membantu Bapak/Ibu. Namun kami memerlukan bukti kuat yang mendukung apa yang Bapak/Ibu katakan, -misalnya .... Sampai kami mendapatkan bukti tersebut, kami tidak dapat memproses laporan ini.”</li> <li>• Saya menerima bahwa pendapat Anda adalah bahwa ... Kami memiliki pandangan yang berbeda. Kami tidak dapat melakukan apa yang kamu minta karena ...</li> <li>• Kami dapat melihat bahwa menurut Anda ini adalah hal terburuk yang bisa terjadi. Mungkin kita bisa melihat lebih dekat bagaimana ....</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kami menerima itu ... adalah pandangan Anda. Kami telah mengambil pandangan yang berbeda. Pandangan kami adalah... Untuk alasan ini kami tidak akan melakukan tindakan lebih lanjut terhadap laporan Bapak/Ibu.</li> <li>• Kami mengerti bahwa ... adalah pandangan Bapak/Ibu. Namun, dalam menilai informasi yang telah disampaikan ke kantor ini, pandangan kami adalah bahwa ...</li> <li>• Pandangan Bapak/Ibu adalah ..... Adakah kemungkinan beda pandangan?</li> </ul>
<p>“Kamu belum menjawab semua keluhan”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kami memutuskan bahwa isu utama dalam laporan Bapak/Ibu Anda adalah .... dan ini akan menjadi fokus tanggapan/ penyelidikan kami.</li> <li>• Setelah kami mempertimbangkan semua informasi dalam laporan Bapak/Ibu, diputuskan bahwa kami tidak dapat menanggapi setiap isu yang telah Anda angkat.</li> <li>• Dikarenakan banyaknya laporan yang kami terima, kami mencoba yang terbaik untuk mengalokasikan sumber daya yang tersedia. Untuk ini kami fokuskan pada isu yang paling substansial dalam laporan ini. Dalam kasus Anda, kami memutuskan bahwa isu sentral adalah ... dan kami telah merespon / menanggapinya.</li> <li>• Instansi kami tidak memiliki kewajiban hukum untuk setiap isu dalam laporan Bapak/Ibu.</li> </ul>
<p>“Saya ingin bicara dengan Atasan anda.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya berada dalam posisi untuk menanggapi kekhawatiran dan untuk membantu Bapak/Ibu, tanpa harus melibatkan Petugas lain.</li> <li>• Atasan kami bisa menghubungi Anda kembali, tapi dari apa informasi yang Anda berikan masih dapat kami bantu. Yang harus kita lakukan adalah ....</li> </ul>

- Mengapa Anda menjelaskan kasus Anda sehingga saya bisa mengerti lebih baik?"
- Saya dapat merujuk Bapak/Ibu jika Anda ingin melaporkan saya. Tapi jika Bapak/Ibu ingin membantah keputusan saya, Anda harus menyampaikannya secara tertulis karena Atasan saya tidak mengetahui secara rinci tentang kasus ini.
- Jika Anda ingin memiliki ... dilakukan hari ini, maka saya adalah orang yang sebenarnya tersedia untuk membantu Anda dengan itu Jadi terserah Anda apa yang ingin Anda lakukan.
- Saya memiliki wewenang untuk menangani kasus ini untuk menemukan solusi yang sesuai untuk semua pihak. Jika Anda tidak puas dengan solusi saya berikan dan Anda masih ingin berbicara dengan Atasan saya, saya bisa meminta mereka untuk menghubungi Anda kembali.
- Atasan saya telah meninjau berkas Anda dan setuju dengan keputusan saya (jika memang demikian).
- "Atasan kami tidak dapat menerima telefon Bapak/Ibu saat ini, tapi kami bisa menghubungi mereka kembali. Ini akan membantu jika Bapak/Ibu bisa memberi tahu apa yang ingin Bapak/Ibu bicarakan dengan mereka."
- "Bapak/Ibu boleh."
- "Dapatkah Bapak/Ibu memberikan nomor telefon dan kami akan mengatur dengan atasan kami untuk menelepon Bapak/Ibu?"

<p>“Saya ingin bertemu Ketua sekarang.”</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ketua umumnya tidak dapat bertemu atau berbicara langsung dengan Pelapor, tapi Beliau telah mendelegasikan kepada saya untuk menangani laporan ini.</li><li>• Saya memiliki wewenang untuk menangani kasus ini.</li><li>• Sayangnya, Ketua tidak dapat berbicara dengan Anda, tapi saya bersedia membahas kasus ini dan berusaha mencari solusinya.</li><li>• Saya yakin Anda dapat menghargai bahwa Ketua, sebagai kepala organisasi, adalah orang yang sangat sibuk. Itulah sebabnya mereka mendelegasikan wewenang kepada staf mereka untuk menangani kasus pengaduan.</li><li>• Saya mengerti perasaan dan ingin berbicara dengan Ketua. Namun, saya tidak bisa memenuhi permintaan itu. Yang bisa saya lakukan adalah ...</li><li>• Saya mengerti bahwa Anda tidak setuju dengan saya mengenai masalah ini, tapi saya tidak dapat mengatur pertemuan Anda dengan Ketua. Prosedur yang berlaku di kantor ini adalah pengaduan harus disampaikan secara tertulis.</li></ul>
<p>“Saya ingin ketemu dengan Saudara di luar jam kantor.”</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Saya dapat melihat bahwa Anda benar-benar ingin mendiskusikan hal ini secara lebih rinci, tapi saya tidak dapat bertemu di luar jam kantor.</li><li>• Jika Anda memiliki dokumen tambahan, Anda bisa mengirimkannya disertai surat pengantar yang menjelaskan keterkaitan dengan pengaduan Anda</li><li>• Jika saya membutuhkan lebih banyak informasi, saya akan menghubungi Anda.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum ada perkembangan baru dalam penanganan kasus Anda. Namun, Anda bisa hubungi saya setelah [tanggal].</li> <li>• Tolong kirimkan saya salinan dokumen-dokumen tersebut? Saya akan meninjauanya untuk memutuskan apakah sebuah pertemuan diperlukan.</li> <li>• Secara umum lebih baik kita melihat dokumen terlebih dahulu, sebelum kita memutuskan apakah pertemuan akan berguna. Pada akhirnya, kita hanya dapat mengandalkan bukti tertulis.</li> </ul>
<p>“Saran/Rekomendasi ini tidak cukup untuk menutup kerugian materiil dan imateriil yang saya derita.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sudah jelas bahwa Anda tidak puas dengan hasil yang telah kita capai. Kami, di sisi lain, merasa puas dengan hal itu dan telah memutuskannya untuk tidak mengambil tindakan lebih lanjut.</li> <li>• Saran/Rekomendasi tidak berbeda jauh dari keinginan Anda. Kami tidak memiliki waktu dan sumber daya untuk meneruskan kasus ini.</li> <li>• Merujuk kesepakatan pada tanggal ... dimana kita telah setuju bentuk penyelesaian kasus. Saran/Rekomendasi telah sesuai dengan kesepakatan yang ada.</li> <li>• Anda dapat menulis surat kepada kami dan menjelaskan mengapa Anda merasa Saran/Rekomendasi ini adalah salah/ tidak pantas / tidak memuaskan. Jika kita setuju dengan Anda, kami akan memberitahu Anda.</li> </ul>

<p>"Mereka harus memberikan kompensasi/ permintaan maaf/ mengembalikan dana kepada saya."</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kami mengerti bahwa Bapak/Ibu berharap untuk bisa mendapatkan ... Kami harus menjelaskan bahwa Instansi kami hanya berwenang untuk...</li> <li>• Kami mengerti bahwa Bapak/Ibu berharap untuk bisa mendapatkan ...Namun ini adalah solusi yang paling tepat.</li> <li>• Saya mengerti apa yang ingin Anda dapatkan dalam kasus ini, tapi kami jangan menganggap ini sebagai hasil yang tepat karena saran/rekomendasi ini lebih tepat dan lebih terjangkau.</li> <li>• Terkadang orang memiliki pandangan yang berbeda mengenai isu yang sama. Anda dan Saya jelas memiliki pandangan yang berbeda tentang ... Seperti yang telah saya jelaskan, kita berpikir bahwa ini adalah hasil paling tepat dalam situasi ini.</li> <li>• Saya mengerti bahwa Anda cukup marah dengan apa yang telah terjadi, tapi kita tidak bisa membuat keputusan berdasarkan emosi. Kita hanya bisa bertindak berdasarkan fakta yang juga harus didukung oleh bukti. Sehingga lebih cepat kita bisa fokus pada fakta dan buktinya, semakin cepat kita dapat mengatasi masalah ini.</li> <li>• Saya tidak ingin memberi harapan palsu dengan mengatakan bahwa ... mungkin terjadi.</li> <li>• Sistem pengaduan kami tidak dirancang untuk memberikan pembalasan / pembelaan /retribusi. Jenis hasil yang biasa kita capai adalah ....</li> <li>• Dalam kasus Anda mungkin saja ... mungkin terjadi.</li> <li>• Saya menyarankan agar kita memikirkan ....</li> <li>• Sebagai solusi yang mungkin agar Anda tidak merasa kecewa.</li> </ul>
---	---

"Saya ingin mereka dipecat!"

- Saya mengerti bahwa Anda percaya kalau ... harus dipecat. Kami, bagaimanapun, melihat hal-hal ini sedikit berbeda.
- Anda berhak atas pendapat Anda.
- Tidak ada yang akan dipecat atas masalah ini.



## **BAB VII**

# **MENGAKHIRI KONTAK DENGAN PELAPOR**

### **A. Ketika Komunikasi Akan Gagal**

Jika komunikasi yang menghabiskan waktu dan energi yang tidak proporsional menemui jalan buntu, penyelesaian melalui mediasi dapat dilakukan.

Mediasi dilakukan oleh pihak ketiga yang netral dan telah mendapat pelatihan khusus, sehingga dapat menyelesaikan perselisihan dengan berkolaborasi, bukan konfrontasi.

Instansi yang dilaporkan dapat mengacu pada aturan perilaku ketika komunikasi gagal. Instansi tersebut harus membuat keputusan bahwa perilaku tertentu akan mengarah pada dilanggarinya aturan perilaku. Keputusan yang diambil kemudian harus didokumentasikan.

Instansi dapat membatasi kontak dengan Pelapor atau, dalam kondisi tertentu, memutus kontak dengan Pelapor.

## **B. Beberapa Pertimbangan Sehingga Laporan Tidak Ditangani**

Pada dasarnya instansi Pemerintah wajib merespon surat atau pertanyaan masyarakat. Namun, bila Pelapor menyampaikan laporannya tidak sesuai ketentuan atau melanggar norma yang ada, maka instansi tersebut tidak lagi wajib untuk meresponnya.

Sebagai contoh: ketika Pelapor mengirimkan surat ancaman kepada Petugas yang menangani Laporan, atau ketika Pelapor terus menerus membahas hal yang sama tanpa disertai bukti-bukti baru dan upaya penyelesaian masalah, atau Pelapor mengirim laporannya ke alamat pribadi Petugas yang menangani laporan.

Kondisi lain untuk menghentikan kontak dengan Pelapor adalah ketika Petugas yang menangani laporan telah menghabiskan waktu, tenaga, dan anggaran yang jumlahnya tidak proporsional untuk melayani Pelapor yang sama. Dalam kondisi ini, Petugas dapat memberitahukan kepada Pelapor secara langsung serta mengirimkan surat untuk memberitahu Pelapor atas keputusan Instansi untuk menghentikan kontak.

## **C. Prinsip-Prinsip yang Perlu Diperhatikan dalam Menghentikan Kontak Dengan Pelapor:**

- a. Bila dalam korespondensi dengan Pelapor mengharapkan tingkat layanan publik yang lebih dari yang seharusnya.
- b. Bila tujuan Pelapor dalam menyampaikan laporannya adalah agar pandangan atau pemikirannya dikenal luas oleh publik.
- c. Dalam hal tersebut, Pelapor tidak dilarang untuk berkorespondensi dengan Ombudsman RI, namun Petugas yang menangani laporan tidak akan membalas korespondensi



tersebut. Tetapi, Petugas harus memperhatikan apakah dalam korespondensi tersebut, yang disampaikan hal yang sama, atau ada informasi baru yang disampaikan oleh Pelapor.

Dalam hal tersebut di atas, Pelapor harus diinformasikan secara tertulis, sehingga Pelapor memahami apa yang seharusnya ia lakukan.



# **BAB VIII**

## **CONTOH KASUS**

### **A. Penanganan Pelapor Keras Kepala**

**S**orang Pelapor bersama rekannya, dikenal oleh jajaran internal Ombudsman RI karena seringkali mengadukan berbagai instansi dengan laporan/pengaduan yang beragam, mulai dari Dinas Tenaga Kerja, Kejaksaan, hingga Pengadilan Tinggi.

Pelapor kali ini melaporkan pelayanan pada Kepolisian Daerah di suatu Provinsi (Polda). Pelapor mengeluhkan lambatnya penanganan laporan miliknya di Polda Provinsi.

Petugas yang menangani laporan (Asisten) Ombudsman RI mempertanyakan apakah laporan sudah teregistrasi dalam Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT) dan melengkapi prosedur persyaratan di SPKT Polda. Hal ini dimaksudkan agar pengaduan memenuhi persyaratan administrasi, dan apabila



dalam jangka waktu tertentu tidak ditanggapi, dapat dilaporkan ke Ombudsman RI. Pelapor menyatakan sudah melaporkan secara tertulis.

Hasil analisis Asisten bahwa laporan telah disampaikan kepada Polda, namun tidak mencantumkan identitas Pelapor. Laporan yang disampaikan bukan mengenai pengaduan laporan yang belum ditindaklanjuti, namun berisi laporan dugaan tindak pidana secara umum yang dihadapi Pelapor yang belum diadukan secara resmi melalui SPKT ke instansi tersebut.

Asisten mengarahkan agar Pelapor menyampaikan laporan terlebih dahulu kepada Polda untuk diregistrasikan sehingga dapat dimonitor. Namun, Pelapor tidak mau, karena merasa telah menyampaikan laporan tertulis kepada instansi tersebut.

Asisten menjelaskan bila Pelapor tidak mencantumkan identitasnya pada surat tersebut, maka instansi tersebut tidak akan menanggapi pengaduan Pelapor karena dianggap surat kaleng. Akan tetapi Pelapor dan rekannya justru berusaha meminta Ombudsman RI mendampingi mereka ke instansi tersebut dan sekaligus melakukan investigasi.

Permintaan Pelapor ditolak oleh Asisten dengan alasan Ombudsman RI bersifat imparsial dan bila mengikuti keinginan Pelapor akan terkesan memihak kepada Pelapor, mengingat laporan Pelapor belum masuk tahap verifikasi syarat formil / materil di Ombudsman RI yang artinya laporan belum resmi ditangani Ombudsman RI.

Pelapor tetap memaksa agar pihak Ombudsman RI turun melakukan pendampingan. Asisten tetap bersikap tegas sesuai dengan asas dan kewenangan Ombudsman RI, sambil menunjukkan Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman RI. Dalam Undang-undang tersebut dikatakan bahwa Pelapor wajib melengkapi syarat formil secara keseluruhan, termasuk menyampaikan pengaduannya terlebih dahulu ke instansi terlapor. Jika tidak, maka laporannya kepada Ombudsman RI tidak lolos verifikasi dan akan ditolak Ombudsman RI.

Akhirnya, Pelapor pun mengikuti saran dari Asisten Ombudsman RI untuk melaporkan ke SPKT Polda Kalteng terlebih dahulu.

## **B. Penanganan Pelapor Dominan**

Pelapor adalah kuasa hukum dari salah seorang pengusaha yang mengeluhkan terkait lamanya proses perizinan izin mendirikan bangunan (IMB) di suatu Kawasan. Selain berprofesi sebagai



advokat, Pelapor merupakan seorang pengurus salah satu partai. Pelapor menyampaikan bahwa Pimpinan Daerah dalam hal ini Walikota tidak menerbitkan IMB yang sudah diajukan lebih dari 6 bulan. Pelapor beranggapan bahwa Pemerintah Kota terkesan tebang pilih dalam pemberian IMB di kawasan suatu kabupaten. Menurut keterangannya, bahwa berkas permohonan IMB telah lengkap dan seharusnya sudah dapat diterbitkan oleh Pemerintah Kota.

Pada saat menyampaikan laporannya, Pelapor bercerita bahwa beliau telah lama menjadi advokat dan merupakan lulusan dari salah satu universitas ternama. Yang bersangkutan menyampaikan bahwa Walikota tidak pro terhadap investasi dengan penundaan penerbitan IMB yang dialami oleh kliennya.

Ketika asisten menjelaskan tata cara penyelesaian Laporan masyarakat di Ombudsman RI, Pelapor tidak mendengarkan dan tidak menanggapi apa yang disampaikan. Sebaliknya, Pelapor

menanyakan kepada asisten yang menangani tentang latar belakang pendidikan dan pengalamannya di Ombudsman RI. Selanjutnya, Pelapor meminta kepada Asisten untuk dapat bertemu dengan Kepala Perwakilan secara langsung agar mendapat perhatian khusus.

Laporan tersebut menjadi kewenangan dan ditangani oleh Ombudsman RI. Pelapor menghubungi Asisten untuk menanyakan perkembangannya hampir setiap minggu. Asisten menjelaskan kepada Pelapor bahwa Ombudsman RI akan melakukan klarifikasi secara tertulis untuk menindaklanjuti Laporan tersebut. Mendengar hal tersebut, Pelapor berkomentar bahwa Permintaan klarifikasi yang akan dilakukan oleh Ombudsman RI memakan waktu lama dan tidak efektif. Pelapor menyampaikan bahwa kliennya membutuhkan tindak lanjut yang cepat oleh Ombudsman RI. Asisten menyampaikan bahwa rencana tindak lanjut yang dipilih oleh Ombudsman RI didasarkan pada pertimbangan, apabila dilakukan secara langsung, akan lebih lama karena Walikota harus hadir langsung. Selain menghubungi setiap minggu, Pelapor juga mendatangi kantor untuk menanyakan tindak lanjut dan perkembangannya.

Setelah Ombudsman RI melakukan tindak lanjut yaitu melakukan klarifikasi tertulis dan pertemuan dengan kepada Walikota dan didapatkan beberapa hal yang salah satunya yaitu fakta bahwa yang bersangkutan belum melengkapi surat rekomendasi Kawasan KBU dari Gubernur.

Ombudsman RI menyampaikan hasil pemeriksaan tersebut kepada Pelapor dengan kesimpulan bahwa klien Pelapor harus mematuhi dan menaati ketentuan yang telah diatur. Mendengar hal tersebut, Pelapor beranggapan bahwa Ombudsman RI tidak mempertimbangkan bukti – bukti yang disampaikan Pelapor dan tidak mengerti aturan hukum. Menurut Pelapor, penjelasan yang disampaikan oleh Walikota tidak berdasar dan sangat aneh pengenaan aturan tersebut berbeda dengan kabupaten/kota yang lain yang termasuk dalam aturan Kawasan tersebut.

Asisten menjelaskan selaku pemohon, Pelapor harus tunduk pada aturan yang telah ditetapkan dan melengkapi berkas sebagaimana yang diminta dikarenakan kewajiban dalam memenuhi standar layanan. Mendengar hal tersebut, Pelapor marah dan merasa kecewa dan menyampaikan ketidakpuasan atas kinerja Ombudsman RI. Asisten memberikan penjelasan kembali secara runut terkait Laporan yang disampaikan dan harapan Pelapor serta hasil pemeriksaan yang telah dilakukan oleh Ombudsman RI. Walaupun masih kecewa, Pelapor menerima saran Ombudsman RI dan menyampaikan akan menempuh upaya lain.

### **C. Penanganan Pelapor 'Ngotot' (1)**

Pelapor melaporkan tindakan Dinas Pekerjaan Umum yang tidak menerbitkan Surat Keterangan Rencana Kota (SKRK) karena terkendala akses jalan yang seharusnya memiliki lebar 6 meter (sesuai peraturan). Pelapor memiliki tanah luas kemudian dibangun beberapa rumah yang selanjutnya dijual. Diantara rumah tersebut terdapat sisa tanah 4 meter dan akan dibangun jalan.



Pelapor tetap ngotot bahwa membangun jalan di tanah miliknya adalah hak pribadi dan seharusnya Pemerintah tidak perlu mencampuri urusan tersebut. Pelapor menyayangkan sikap Pemerintah yang tidak adil dan kurang kompeten. Pelapor tersebut juga menawarkan sejumlah uang imbalan apabila asisten Ombudsman RI dapat menyelesaikan permasalahan tersebut.

Asisten yang menangani Pelapor yang 'ngotot' tersebut tidak memberikan harapan lebih kepada Pelapor dan menjelaskan apa saja yang menjadi kewenangan Ombudsman RI. Selain itu juga menolak tawaran Pelapor untuk memberikan imbalan sejumlah uang dan menjelaskan terkait peraturan yang mengatur permasalahan yang dihadapi Pelapor. Pelapor akhirnya menerima penjelasan dari Ombudsman RI bahwa tindakan Dinas Pekerjaan Umum yang tidak menerbitkan SKRK karena ada syarat yang tidak sesuai adalah benar.

## D. Penanganan Pelapor 'Ngotot' (2)

Pelapor melapor ke Ombudsman RI terkait adanya dugaan penyimpangan prosedur dalam pengadaan langsung proyek pengadaan barang dan jasa di salah satu lembaga. Pelapor adalah peserta yang kalah dalam proses pengadaan langsung tersebut.

Menurut Pelapor, meskipun proyek pengadaan tersebut di bawah 200 juta namun melalui proses lelang. Selama 30 menit, Pelapor menceritakan semua yang dia ketahui tentang peraturan-peraturan tentang pengadaan barang dan sesekali menanyai asisten Ombudsman RI yang menangani tentang pengetahuan peraturan tersebut. Pelapor merasa lebih paham tentang peraturan-peraturan tersebut dan tidak mau mendengarkan pendapat oleh asisten Ombudsman RI yang menerima.

Dalam hal ini Asisten yang menangani tidak membenarkan pendapat Pelapor dan menjadi pendengar aktif. Karena tidak



terdapat maladministrasi namun Pelapor bersikukuh laporannya benar maka laporan tersebut tetap diterima. Selanjutnya penolakan laporan tersebut dilakukan secara tertulis.

### **E. Penanganan Pelapor Agresif**

Pelapor adalah Direktur PT. S. Pada tahun 1990 terjadi perjanjian tukar menukar tanah dan bangunan milik salah satu instansi Pemerintah PT JA. Pada tahun 2014, terjadi perjanjian sewa menyewa antara PT JA dengan BD selaku Komisaris PT S dengan masa sewa mulai tahun 2016 hingga 2020. Dalam klausula isi perjanjian diatur bahwa PT S wajib mengurus segala perizinan dan berbagai hal lainnya yang diperlukan untuk berdirinya pasar buah. PT S telah memiliki ijin prinsip pasar rakyat kemudian ingin mengajukan ijin Surat Keterangan Rencana Kota (SKRK) kepada Dinas Pekerjaan Umum pada tahun 2016. Namun Dinas Pekerjaan Umum tidak melayani SKRK sehingga Pelapor mengadu ke Ombudsman RI.

Pada proses komunikasi antara Pelapor dengan asisten Ombudsman RI yang menangani baik melalui telepon atau bertemu langsung, Pelapor sering bersikap dominan dan merasa pendapatnya paling benar. Pelapor juga menyayangkan kualitas SDM yang dimiliki oleh Asisten Ombudsman RI yang tidak segera menemukan solusi yang tepat menurut Pelapor. Selanjutnya Pelapor memberikan usul agar Ombudsman RI meminta pendapat hukum dari akademisi tertentu. Setelah diperoleh pendapat hukum dari Pakar tersebut, Pelapor kembali menyalahkan asisten karena pendapat Pakar tersebut tidak sesuai dengan harapan Pelapor. Pelapor menganggap bahwa Pakar tersebut adalah pakar yang tidak kompeten. Selanjutnya penyelesaian laporan diteruskan ke Ombudsman RI

di Jakarta namun Pelapor tetap beberapa kali mendatangi Kantor Ombudsman Perwakilan untuk meminta penyelesaian Laporan. Pelapor sering bersikap emosional misalnya berpendapat dengan nada suara tinggi, dan ingin aduannya segera diselesaikan.

Asisten yang menangani tidak terpancing dan tidak menanggapi perkataan Pelapor yang tidak ada hubungannya dengan substansi Laporan. Selain itu juga Asisten tidak memberi harapan penyelesaian laporan sesuai dengan apa yang diinginkan Pelapor apabila hal itu sudah diluar batas wajar, mengingat bahwa Pelapor aktif menagih janji kepada Asisten. Pelapor sering berapi-api dalam argumennya namun asisten yang menangani mengendalikan diri tidak terpancing emosinya.



### CATATAN: