

STRATEGI FORMULASI REKOMENDASI OMBUDSMAN DALAM PENGAWASAN SPMB GUNA PENGUATAN KINERJA SDM

Taufik Akbar^{1*}, Yohanes Ferry Cahaya²

¹Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Dirgantara Marsekal
Suryadarma Jakarta

*email: taufikakbar0498@gmail.com / 251173017@students.unsurya.ac.id

²Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Dirgantara Marsekal
Suryadarma Jakarta
email: ferry@unsurya.ac.id

Abstract: This study aims to analyze the Ombudsman's recommendation formulation strategy in supervising the New Student Admission System (SPMB) as a strategic managerial tool for strengthening the performance of implementing Human Resources (HR). The method used in this research is descriptive qualitative with a case study approach at the Seventh Chief Assistantship (Keasistenan Utama VII) of the Ombudsman of the Republic of Indonesia. Primary data collection was conducted through structured in-depth interviews, supported by secondary data from national supervision report documents. The results show that the recommendation formulation strategy successfully identified performance gaps among local implementing HR, which included low understanding of technical regulations by verification officers and data synchronization constraints across sectors. Through the implementation of a collective-collegial Opinion Hearing Forum, the Ombudsman reconceptualized the direction of recommendations from being reactive and punitive to a preventive and systemic intervention. This intervention is focused on three main pillars: strengthening the technical competence of implementing personnel, synchronizing national database systems, and reinforcing the behavioral accountability of apparatuses. The strategic impact of this recommendation formulation was the issuance of a Circular Letter by the Directorate General of Early Childhood, Primary, and Secondary Education as an instrument of legal certainty that standardizes public service operations nationally while closing loopholes for recurring maladministration.

Keywords: Formulation Strategy, Ombudsman's Recommendations, SPMB Supervision, HR Performance

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi formulasi rekomendasi Ombudsman dalam pengawasan Sistem Penerimaan Murid Baru (SPMB) sebagai instrumen penguatan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pelaksana. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus pada Keasistenan Utama VII Ombudsman Republik Indonesia. Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara mendalam terstruktur, yang didukung oleh data sekunder berupa dokumen laporan hasil pengawasan nasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi formulasi rekomendasi berhasil mengidentifikasi celah kinerja (*performance gap*) pada SDM pelaksana di daerah, yang meliputi rendahnya pemahaman regulasi teknis petugas verifikator serta adanya kendala sinkronisasi basis data lintas sektoral. Melalui pelaksanaan Forum Gelar Pendapat yang bersifat kolektif-kolegial, Ombudsman merekonstruksikan arah rekomendasi dari yang semula bersifat reaktif dan punitif menjadi sebuah intervensi yang preventif dan sistemik. Intervensi tersebut difokuskan pada tiga pilar utama, yaitu peningkatan kompetensi teknis petugas pelaksana, sinkronisasi sistem data nasional, dan penguatan akuntabilitas perilaku aparatur. Dampak strategis dari formulasi rekomendasi ini adalah diterbitkannya Surat Edaran oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah sebagai instrumen kepastian hukum yang menstandarisasi operasional pelayanan secara nasional sekaligus menutup celah terjadinya maladministrasi yang berulang.

Kata Kunci : Strategi Formulasi, Rekomendasi Ombudsman, Pengawasan SPMB, Kinerja SDM



PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pelayanan publik di sektor pendidikan merupakan salah satu indikator fundamental dalam menilai keberhasilan tata kelola pemerintahan. Dalam konteks ini, Sistem Penerimaan Murid Baru (SPMB) atau yang secara umum dikenal sebagai Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) memegang peranan yang sangat strategis. Proses seleksi tahunan ini bukan sekadar rutinitas administratif yang bersifat prosedural, melainkan pintu gerbang utama dalam mewujudkan keadilan sosial, pemerataan mutu pendidikan, serta pemenuhan hak-hak konstitusional warga negara. Oleh karena itu, integritas, transparansi, dan akuntabilitas pada setiap tahapan pelaksanaan SPMB di lapangan menjadi prasyarat mutlak guna membangun dan mempertahankan kepercayaan masyarakat terhadap netralitas birokrasi pendidikan nasional.

Pada tahun 2025, dinamika tata kelola pendidikan di Indonesia diwarnai oleh transisi regulasi yang cukup signifikan melalui berlakunya Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah (Permendikdasmen) Nomor 3 Tahun 2025. Peraturan ini hadir untuk memperbarui sekaligus menyempurnakan landasan hukum sebelumnya, yaitu Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 1 Tahun 2021. Secara konseptual, perubahan makro ini ditujukan untuk memperketat validasi jalur seleksi, mempertegas fungsi jalur zonasi, serta memperluas jangkauan perlindungan sosial melalui jalur afirmasi. Namun, dalam realitas operasional di tingkat hilir, lompatan regulasi yang berjalan cepat ini tidak selalu berbanding lurus dengan kesiapan sistem di lapangan. Perubahan aturan yang mendasar sering kali memicu hambatan adaptasi, disintegrasi prosedur, hingga guncangan budaya kerja bagi para birokrat lokal di Dinas Pendidikan daerah maupun tim panitia pendaftaran pada satuan pendidikan.

Data empiris yang dihimpun secara nasional oleh Keasistenan Utama VII Ombudsman Republik Indonesia pada tahun 2025 menunjukkan bahwa akar masalah utama yang terus berulang setiap tahunnya bukan disebabkan oleh buruknya substansi teks regulasi dari pusat, melainkan dipicu oleh kesenjangan kapasitas eksekusi pada level aparaturnya pelaksana di daerah. Berbagai bentuk maladministrasi faktual seperti lemahnya validasi dokumen Kartu Keluarga (KK) akibat ketiadaan sinkronisasi dengan sistem data kependudukan, pelolosan berkas Surat Keterangan Tidak Mampu (SKTM) manual yang tidak mutakhir, hingga ketidakpastian penilaian sertifikat jalur prestasi menunjukkan adanya celah kinerja (*performance gap*) yang lebar pada SDM pelaksana. Keterbatasan pemahaman regulasi, lemahnya literasi digital, serta tingginya tekanan publik dari orang tua calon murid membuat operator sekolah dan verifikator garda depan berada dalam posisi yang rentan, sehingga memicu tindakan ketidakpatuhan aparaturnya (*non-compliance*) yang merugikan hak-hak masyarakat.

Jika dianalisis dari sudut pandang manajemen strategis organisasi publik, penyelesaian terhadap mata rantai permasalahan ini tidak dapat dicapai jika lembaga pengawas eksternal hanya menggunakan pendekatan hukum konvensional yang bersifat reaktif. Fungsi pengawasan yang diemban oleh Keasistenan Utama VII Ombudsman RI harus ditempatkan sebagai bagian dari fungsi manajemen strategis untuk mendorong perbaikan kinerja institusi pelaksana. Produk hukum berupa Rekomendasi Ombudsman tidak boleh lagi dipandang secara sempit sebagai instrumen punitif yang sekadar menghukum kesalahan administratif secara parsial. Sebaliknya, perumusan produk hukum tersebut harus dikonseptualisasikan sebagai draf kebijakan strategis yang berbasis bukti (*evidence-based policy*) guna memaksa instansi pembina melakukan penataan ulang terhadap pola pembinaan, standarisasi kompetensi teknis petugas pelaksana, serta penguatan sistem manajerial yang berkelanjutan di tingkat daerah.

Meskipun tema mengenai permasalahan PPDB atau SPMB telah banyak menarik perhatian para peneliti, sebagian besar literasi terdahulu masih terjebak pada ruang analisis yang terbatas. Studi terdahulu yang dilakukan oleh Anisah (2025) misalnya, lebih banyak menyoroti evaluasi efektivitas jalur pendaftaran, kritik terhadap disparitas mutu sekolah di daerah, atau dinamika sosiologis perilaku masyarakat dalam menyikapi aturan zonasi. Di sisi lain, studi mengenai kelembagaan pengawas umumnya hanya melihat peran Ombudsman secara normatif dari perspektif hukum tata negara. Di sinilah letak kesenjangan penelitian (*research gap*) yang melandasi urgensi studi ini. Belum banyak penelitian yang secara eksplisit membedah proses hulu organisasi, khususnya mengenai bagaimana strategi formulasi rekomendasi pengawasan dirancang dan divalidasi agar dapat berfungsi secara efektif sebagai instrumen manajemen strategis untuk memperbaiki celah kinerja (*performance gap*) SDM pelaksana eksternal.



Kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada integrasi teoretis antara fungsi pengawasan eksternal lembaga Ombudsman dengan konsep manajemen strategis sektor publik (Star et al., 2025) serta teori pengembangan kapasitas SDM (Mwanza et al., 2025). Analisis difokuskan pada dinamika internal Keasistenan Utama VII Ombudsman RI dalam menyaring data dari 32 Kantor Perwakilan, memvalidasinya melalui Forum Gelar Pendapat kolektif-kolegial guna mengeliminasi bias personal, hingga menghasilkan rekomendasi sistemik yang mampu menggerakkan kebijakan di tingkat kementerian. Berdasarkan latar belakang pemikiran tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi formulasi rekomendasi Ombudsman dalam pengawasan SPMB guna penguatan kinerja SDM pelaksana.

KAJIAN TEORI

Untuk membedah fenomena pengawasan eksternal dan manajemen kinerja SDM pelaksana, penelitian ini bersandar pada beberapa pilar teoretis utama yang bersumber langsung dari dokumen kajian teoretis otentik:

1. Lembaga Pengawas Pelayanan Publik

Lembaga pengawas pelayanan publik merupakan institusi yang berfungsi memastikan penyelenggaraan layanan memenuhi prinsip akuntabilitas, kepastian hukum, keterbukaan, dan kesetaraan sebagaimana ditetapkan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. UU tersebut menegaskan bahwa pengawasan terhadap pelayanan publik dapat dilakukan melalui berbagai mekanisme, mulai dari pengawasan internal instansi, pengawasan masyarakat, hingga lembaga negara yang memiliki kewenangan khusus dalam menangani dugaan pelanggaran standar layanan. Dalam konteks ini, lembaga pengawas tidak hanya bertugas menilai kepatuhan penyelenggara layanan terhadap standar pelayanan, tetapi juga berperan dalam mencegah potensi maladministrasi melalui pemantauan, pembinaan, serta pemberian rekomendasi perbaikan yang berdampak pada peningkatan kualitas tata kelola pelayanan publik (Solechan, 2018).

Salah satu lembaga pengawas pelayanan publik yang memiliki mandat konstitusional adalah Ombudsman Republik Indonesia, yang bertugas melakukan pengawasan eksternal terhadap pelayanan publik yang diselenggarakan oleh kementerian, pemerintah daerah, BUMN, BUMD, maupun pihak swasta yang menyelenggarakan layanan publik (Ombudsman Republik Indonesia, 2021). Pengawasan tersebut dilakukan melalui penerimaan laporan masyarakat, pemeriksaan dan klarifikasi atas dugaan maladministrasi, pemeriksaan lapangan, serta penyusunan rekomendasi yang wajib ditindaklanjuti oleh instansi terlapor (Ombudsman Republik Indonesia, 2021). Efektivitas pengawasan Ombudsman ditentukan oleh kualitas proses investigasi, kecukupan data, serta kompetensi pemeriksa dalam menilai bukti administrasi dan merumuskan rekomendasi yang berbasis analisis obyektif (Solechan, 2018). Selain berfungsi sebagai mekanisme pengaduan, Ombudsman juga berperan sebagai aktor kebijakan yang memberikan masukan strategis untuk memperbaiki sistem pelayanan publik secara struktural melalui penilaian kepatuhan standar layanan dan advokasi kebijakan (Ombudsman Republik Indonesia, 2021).

2. Pelayanan Publik

Pelayanan publik dalam konteks Indonesia didefinisikan sebagai kegiatan pemenuhan kebutuhan layanan sesuai peraturan perundang-undangan untuk warga negara dan penduduk (Indonesia, 2009). UU ini menegaskan bahwa penyelenggara layanan publik mencakup pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan badan hukum tertentu yang diberi mandat menyediakan layanan publik. Definisi tersebut diperkuat oleh Mayasari et al. (2024) yang menekankan bahwa pelayanan publik merupakan kewajiban negara dalam memastikan warga memperoleh akses atas barang, jasa, dan layanan administratif secara adil and terstandar.

Dalam perspektif administrasi publik, pelayanan publik adalah instrumen utama negara dalam menjalankan fungsi pelayanan dan kesejahteraan masyarakat (Jamal & Guntara, 2023). Kualitas pelayanan publik secara umum dievaluasi melalui aspek keandalan, kepastian, kecepatan, aksesibilitas, serta perilaku aparatur yang sopan dan bertanggung jawab, sebagaimana tercantum dalam standar pelayanan pada UU 25/2009. Penelitian menunjukkan bahwa tantangan utama penyelenggaraan layanan publik di Indonesia masih berkaitan dengan birokrasi yang berbelit, kurangnya transparansi prosedur, serta rendahnya responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat (Mayasari et al., 2024). Jamal dan Guntara menemukan bahwa ketidakpastian prosedur dan lamanya waktu pelayanan menjadi penyebab



utama keluhan masyarakat pada layanan administrasi publik (Jamal & Guntara, 2023). Untuk meningkatkan kualitas layanan, literatur menggarisbawahi pentingnya penerapan prinsip good governance, profesionalisme aparatur, serta peningkatan mekanisme pengawasan dan akuntabilitas pelayanan publik (Ramadan, 2025).

3. Pendidikan dan Layanan Pendidikan

Sistem Pendidikan Nasional didefinisikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar agar peserta didik aktif mengembangkan potensi dirinya secara optimal (Indonesia, 2003). Dokumen ini secara eksplisit mengatur bahwa pendidikan mencakup jalur, jenjang, dan jenis pendidikan yang harus dilaksanakan secara sistematis dan berkesinambungan. Negara memiliki kewajiban menjamin akses serta pemerataan layanan pendidikan yang bermutu sebagai bagian dari pemenuhan hak dasar warga negara. Dengan demikian, pendidikan dipahami bukan hanya sebagai proses transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai instrumen pembentukan karakter, kompetensi, dan kualitas hidup peserta didik (Indonesia, 2003).

Layanan pendidikan (*educational services*) mencakup seluruh bentuk pelayanan yang diberikan oleh satuan pendidikan baik berupa administrasi, proses pembelajaran, sarana dan prasarana, bimbingan, maupun dukungan sosial-psikologis untuk memenuhi kebutuhan peserta didik. Penelitian menunjukkan bahwa kualitas layanan pendidikan yang baik meliputi ketersediaan fasilitas, responsivitas terhadap kebutuhan siswa, dan efektivitas manajemen sekolah berkontribusi langsung terhadap peningkatan hasil belajar dan keterlibatan peserta didik (Putri & Salma, 2025). Ketika layanan pendidikan tidak memadai, maka tujuan pendidikan nasional sulit tercapai, dan akses pendidikan menjadi tidak adil, terutama bagi kelompok rentan. Dalam kerangka sistem pendidikan nasional, layanan pendidikan menjadi elemen penting untuk menjamin mutu, pemerataan, relevansi, dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan (Indonesia, 2003). Penelitian terbaru menegaskan bahwa layanan pendidikan yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat mampu memperkuat kualitas pembelajaran dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap lembaga pendidikan (Rachmawaty et al., 2022). Dengan demikian, layanan pendidikan menjadi pilar utama dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional secara holistik dan berkeadilan (Indonesia, 2003).

4. Sistem Penerimaan Murid Baru

Sistem Penerimaan Murid Baru (SPMB) merupakan kebijakan nasional yang diperkenalkan oleh Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah pada Maret 2025 sebagai pengganti sistem PPDB untuk meningkatkan pemerataan, transparansi, dan kualitas layanan pendidikan di Indonesia (ANTARA News, 2025; Kemendikdasmen, 2025). Kebijakan ini dibangun di atas empat pilar utama mutu, inklusi sosial, integrasi sosial, dan kohesivitas sosial yang dirancang untuk memastikan bahwa setiap anak memiliki kesempatan yang adil untuk mengakses pendidikan tanpa diskriminasi (ANTARA News, 2025). Melalui reformasi ini, pemerintah menegaskan perlunya pembaruan mekanisme penerimaan peserta didik agar lebih responsif terhadap ketimpangan layanan pendidikan yang terjadi selama implementasi sistem zonasi sebelumnya (Ombudsman Republik Indonesia, 2025).

SPMB mengatur empat jalur penerimaan utama, yaitu jalur domisili, prestasi, afirmasi, dan mutasi peserta didik. Jalur domisili menggantikan konsep zonasi dan memberikan prioritas kepada peserta didik berdasarkan wilayah administrasi yang ditetapkan pemerintah daerah, bukan lagi berdasarkan jarak rumah ke sekolah (Kompas, 2025). Jalur prestasi dan afirmasi memastikan bahwa siswa dengan capaian akademik maupun dari kelompok rentan tetap mendapatkan akses pendidikan yang setara (ANTARA News, 2025). Selain itu, sistem ini menerapkan penguncian data pendaftar dan integrasi Dapodik untuk mencegah manipulasi data, sehingga proses seleksi dapat berlangsung lebih akuntabel. Meskipun dirancang lebih transparan, implementasi SPMB berpotensi menghadapi tantangan seperti ketimpangan tersembunyi dalam verifikasi data domisili maupun kesenjangan akses informasi bagi kelompok masyarakat tertentu (Ombudsman Republik Indonesia, 2025). Penelitian dan evaluasi awal menunjukkan bahwa keberhasilan SPMB sangat ditentukan oleh kemampuan pemerintah daerah dalam melakukan pengawasan, verifikasi dokumen, dan penyediaan layanan informasi publik yang memadai (Kompas, 2025). Oleh karena itu, SPMB memerlukan sinergi antara sekolah, pemerintah daerah, dan lembaga pengawas untuk memastikan keterlaksanaan yang konsisten dengan prinsip keadilan dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan layanan pendidikan (Ombudsman Republik Indonesia, 2025).

5. Strategi (Manajemen Strategis pada Organisasi Publik)



Manajemen strategis pada organisasi publik adalah proses sistematis yang meliputi perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi agar organisasi mampu menghadapi lingkungan eksternal yang dinamis dan kompleks (Star et al., 2025). Konsep ini menjadi penting karena sektor publik menghadapi perubahan sosial, regulasi, dan tuntutan layanan publik yang semakin tinggi sehingga organisasi publik perlu memiliki strategi jangka panjang agar pelayanan publik tetap efektif dan adaptif (Star et al., 2025). Dalam konteks pemerintahan dan birokrasi di Indonesia, adopsi manajemen strategis di sektor publik telah diidentifikasi sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi, transparansi, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan layanan publik (Biki, 2024). Oleh karena itu, manajemen strategis bukan sekadar teori manajemen, melainkan fondasi bagi reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik di masa kini. Proses manajemen strategis di organisasi publik umumnya terdiri dari tiga fase utama: formulasi strategi, implementasi, dan evaluasi atau kontrol strategi (Star et al., 2025). Selama fase formulasi, organisasi melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal untuk mengidentifikasi tantangan serta peluang hal ini membantu merumuskan strategi yang relevan dan responsif (Biki, 2024). Pada fase implementasi, keberhasilan tergantung pada kemampuan organisasi dalam mengalokasikan sumber daya, leadership, budaya organisasi, dan koordinasi antar unit (Sukmiridiyanto et al., 2024). Evaluasi atau kontrol strategis menjadi penting untuk memastikan bahwa rencana strategis dijalankan secara konsisten dan hasilnya diukur terhadap indikator kinerja publik (Mwanza & Dar, 2025). Faktor-faktor seperti adaptasi terhadap perubahan, inovasi, dan responsivitas terhadap kebutuhan publik juga menjadi kunci agar strategi dapat membawa hasil positif dan peningkatan kinerja organisasi (Sukmiridiyanto et al., 2024).

6. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) didefinisikan sebagai rangkaian kebijakan dan praktik yang sistematis untuk memperoleh, mengembangkan, memelihara, dan memobilisasi tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif (Mwanza & Dar, 2025). Fungsi utama manajemen SDM meliputi perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta pengelolaan kompensasi dan karier pegawai (Masruroh, Nur Komarudin, et al., 2023). Praktik SDM yang berbasis kompetensi dan pelatihan berkelanjutan terbukti meningkatkan motivasi kerja serta kinerja pegawai pada organisasi publik, sehingga berdampak langsung pada kualitas layanan publik (Masruroh, Komarudin, et al., 2023). Pengembangan kompetensi melalui pelatihan yang relevan dengan kebutuhan jabatan menjadi mekanisme penting untuk menutup gap kompetensi dan mendukung profesionalisme aparatur (Nurunnisa & Rani, 2024). Kinerja organisasi publik sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM, di mana kompetensi teknis, disiplin kerja, dan loyalitas merupakan determinan utama peningkatan kinerja pegawai (Juhana & Tien, 2024). Sistem merit, transparansi dalam rekrutmen, dan penilaian kinerja yang obyektif membantu mengurangi praktik favoritisme dan meningkatkan legitimasi birokrasi di mata publik (Wanma et al., 2023). Selain itu, adaptasi terhadap digitalisasi layanan dan penggunaan data dalam pengelolaan SDM mempercepat proses evaluasi kinerja dan perencanaan pengembangan kapasitas (Angga Wahyudi et al., 2023). Keberhasilan manajemen SDM di instansi publik bergantung pada komitmen kepemimpinan, alokasi anggaran untuk pengembangan SDM, serta mekanisme evaluasi dan tindak lanjut hasil penilaian kinerja (Rejeki et al., 2023).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif guna mengeksplorasi secara mendalam fenomena manajerial terkait strategi formulasi rekomendasi pengawasan di organisasi sektor publik (Creswell & J. W, 2020). Pemilihan pendekatan studi kasus dinilai paling tepat karena penelitian ini bertujuan untuk membedah secara mendalam, kontekstual, dan kontemporer mengenai bagaimana fenomena manajemen hulu berupa strategi formulasi rekomendasi pengawasan SPMB dijalankan secara riil dalam ekosistem internal Keasistenan Utama VII Ombudsman Republik Indonesia

Penentuan Informan dan Kriteria Pemilihan

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel bertujuan (*purposive sampling*) untuk menentukan informan kunci (*key informants*). Kriteria pemilihan informan ditetapkan secara ketat berdasarkan asas keterlibatan langsung, otoritas pengambilan keputusan, serta kepemilikan kompetensi teknis di dalam proses formulasi draf rekomendasi pengawasan SPMB 2025. Meskipun Keasistenan



Utama VII memiliki total kekuatan 10 orang Asisten dan 1 Kepala Keasistenan, fokus penentuan informan diarahkan secara spesifik kepada personel yang ditunjuk secara struktural untuk mengawal penuh seluruh tahapan pengawasan sektor pendidikan. Berdasarkan kriteria tersebut, informan dalam penelitian ini berjumlah 5 (lima) orang personel internal Ombudsman RI yang terdiri dari:

1. Informan 1 : Pengampu Keasistenan Utama VII Periode 2021–2026, selaku pemegang otoritas strategis dan penanggung jawab tertinggi arah kebijakan pengawasan sektoral.
2. Informan 2 : Kepala Keasistenan Utama VII, selaku manajer operasional yang mengondisikan jalannya Forum Gelar Pendapat substansi secara kolektif-kolegial.
3. Informan 3, 4, dan 5 : 3 (tiga) orang Asisten Ombudsman RI pada Keasistenan Utama VII yang ditugaskan secara khusus (*in charge*) sebagai tim teknis inti pengawasan SPMB nasional.

Waktu, Tempat, dan Teknik Perekaman Data

Proses pengumpulan data primer melalui wawancara mendalam terstruktur (*in-depth interview*) dilaksanakan dalam kurun waktu dua bulan, yaitu pada Januari hingga Februari 2026. Seluruh sesi wawancara dilakukan secara tatap muka langsung (*face-to-face*) bertempat di Kantor Pusat Ombudsman Republik Indonesia, Jalan HR. Rasuna Said, Jakarta Selatan.

Guna menjaga kenyamanan situasi wawancara serta menghormati asas kerahasiaan (*confidentiality*) informasi internal lembaga, teknik pengumpulan data dilakukan tanpa menggunakan alat perekam audio digital. Sebagai gantinya, peneliti menerapkan teknik pencatatan intensif secara langsung menggunakan catatan lapangan terstruktur (*structured field notes*) dan buku harian wawancara (*interview diary*) (Stewart, 2021).

Prosedur pencatatan ini dilakukan dengan menuliskan kata-kata kunci (*keywords*), frasa-frasa penting, serta inti dari draf argumen yang disampaikan oleh informan selama sesi diskusi berlangsung. Segera setelah sesi wawancara berakhir, peneliti melakukan rekonstruksi ingatan (*memory reconstruction*) untuk menyusun kembali catatan ringkas tersebut menjadi draf narasi transkrip tertulis yang utuh, tebal, dan sistematis sebelum terjadinya bias kelupaan data.

Bentuk Pedoman Wawancara

Instrumen pengumpulan data utama digerakkan melalui pedoman wawancara semi-terstruktur (*semi-structured interview guide*). Bentuk pedoman wawancara ini didesain secara tematik yang diturunkan langsung dari dua variabel utama penelitian, yaitu aspek strategi perumusan kebijakan organisasi publik dan indikator penguatan kinerja SDM. Pedoman ini terdiri dari draf pertanyaan terbuka yang memuat beberapa klaster substansi, antara lain: (1) mekanisme penyaringan data maladministrasi faktual dari 32 Kantor Perwakilan; (2) dinamika perdebatan teknis dan *quality assurance* di dalam Forum Gelar Pendapat; (3) pemanfaatan *institutional memory* tim asisten 4 tahun dalam mengatasi lompatan perubahan regulasi Permendikbud 1/2021 ke Permendikdasmen 3/2025; serta (4) strategi advokasi hulu ke tingkat kementerian demi melahirkan Surat Edaran Dirjen Dikdasmen.

Prosedur Analisis Data

Data sekunder dalam penelitian ini berupa dokumen Laporan Hasil Pengawasan Nasional SPMB 2025, serta dokumen Surat Edaran Dirjen Dikdasmen. Seluruh data primer dan sekunder yang telah terkumpul kemudian diolah melalui prosedur analisis data kualitatif model interaktif yang mengacu pada tahapan Miles et al. (2014), yang meliputi tiga alur kegiatan simultan:

1. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Peneliti melakukan kompilasi, pengetikan ulang, dan penyusunan secara utuh terhadap hasil rekonstruksi catatan lapangan terstruktur (*structured field notes*) serta buku harian wawancara (*interview diary*). Dokumen narasi catatan tertulis yang tebal tersebut kemudian disaring, dipilah, dirangkum, dan dikelompokkan secara ketat hanya pada informasi yang relevan dengan fokus strategi perumusan serta dampak rekomendasi terhadap manajemen SDM pelaksana di daerah. Kata-kata klise atau informasi yang tidak memiliki bobot akademis-manajerial dieliminasi secara ketat guna mempermudah pemetaan pola hubungan data;

2. Penyajian Data (*Data Display*)



Peneliti melakukan organisasi dan kompilasi informasi secara sistematis ke dalam format draf naratif-tekstual yang mengalir secara runtut. Guna mempermudah pemetaan dan memperjelas alur hubungan sebab-akibat, data hasil temuan maladministrasi operasional di tingkat lapangan disajikan secara terstruktur ke dalam kelompok-kelompok sub-bab pembahasan. Langkah penyajian data ini krusial untuk mempermudah pemahaman pola keterkaitan antara celah kinerja (*performance gap*) aparatur pelaksana di daerah dengan arah formulasi rekomendasi sistemik yang dirancang oleh Ombudsman RI;

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Sejak awal pengumpulan data, peneliti mulai mencari makna dari setiap pola hubungan, konsistensi draf, dan alur sebab-akibat yang ditemukan di lapangan. Kesimpulan awal yang masih longgar tersebut diverifikasi kembali secara ketat dengan cara mencocokkannya dengan *grand theory* manajemen strategis sektor publik (Star et al., 2025) serta draf literatur sekunder yang sah hingga melahirkan kesimpulan final yang solid dan objektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Masalah SPMB 2025 sebagai Celah Kinerja (Performance Gap) SDM Pelaksana

Hasil pengawasan serentak yang dikoordinasikan oleh Keasistenan Utama VII Ombudsman Republik Indonesia pada 32 Kantor Perwakilan di seluruh provinsi membuktikan bahwa permasalahan utama dalam implementasi kebijakan di tingkat daerah bersumber pada aspek operasional aparatur. Data empiris nasional yang tercatat dalam dokumen laporan hasil pengawasan menunjukkan bahwa regulasi baru tidak serta-merta dapat diimplementasikan dengan lancar tanpa adanya kesiapan kapasitas dari para petugas di lapangan. Pola maladministrasi yang ditemukan di berbagai daerah memiliki karakteristik yang serupa, yaitu adanya ketidakmampuan teknis dan kerentanan integritas dari para oknum petugas pelaksana eksternal dalam menghadapi tekanan proses seleksi pendaftaran. Guna memetakan permasalahan tersebut secara objektif, seluruh substansi temuan faktual pada setiap rumpun seleksi disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1: Pemetaan Potensi Maladministrasi Faktual Hasil Pengawasan SPMB 2025

No	Klaster Jalur Seleksi	Bentuk Maladministrasi Faktual Lapangan (Berdasarkan Laporan Hasil Pengawasan SPMB Ombudsman RI Tahun 2025 Resmi)
1	Jalur Domisili (Zonasi)	<ul style="list-style-type: none"> • Petunjuk Teknis (Juknis) di tingkat daerah mengalami keterlambatan dalam penetapan regulasi turunan. • Munculnya perbedaan penafsiran antarwilayah mengenai tata cara penghitungan masa domisili. • Terjadinya kelemahan validasi faktual dokumen kependudukan oleh verifikator sekolah terhadap penggunaan Kartu Keluarga (KK) yang diterbitkan di bawah batas minimal 1 tahun.
2	Jalur Afirmasi	<ul style="list-style-type: none"> • Lemahnya akurasi validasi status ekonomi akibat ketiadaan integrasi data kemiskinan tingkat lokal. • Pelaksana meloloskan berkas administrasi Surat Keterangan Tidak Mampu (SKTM) yang tidak sinkron dengan Data Terpadu Kesejahteraan Sosial (DTKS). • Tidak terpenuhinya batas minimal pemenuhan kuota bagi anak penyandang disabilitas oleh panitia di tingkat satuan pendidikan.
3	Jalur Prestasi	<ul style="list-style-type: none"> • Operator tingkat sekolah kurang teliti dalam melakukan pembatasan masa berlaku sertifikat kejuaraan pendukung pendaftaran. • Minimnya transparansi dan akuntabilitas panitia pelaksana dalam mempublikasikan hasil pembobotan nilai piagam kejuaraan calon peserta didik baru.
4	Jalur Mutasi	<ul style="list-style-type: none"> • Munculnya area abu-abu (multitafsir) regulasi di tingkat operator dinas daerah mengenai pemaknaan relevansi masa berlaku dokumen Surat Tugas Orang Tua/Wali calon siswa.

Sumber: Laporan Hasil Pengawasan SPMB Ombudsman RI Tahun 2025



Jalur Domisili (Zonasi) dan Kendala Validasi Faktual

Berdasarkan hasil pemetaan pada Tabel 1, hambatan terbesar dalam pelaksanaan jalur domisili bersumber pada ketidaksiapan infrastruktur digital yang berdampak langsung terhadap beban kerja verifikator di tingkat sekolah. Masalah mendasar yang ditemukan di lapangan adalah belum adanya sinkronisasi otomatis antara aplikasi pendaftaran SPMB daerah dengan basis data kependudukan milik Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dukcapil). Ketiadaan integrasi sistem ini memaksa tim verifikator garda depan untuk melakukan proses validasi dokumen Kartu Keluarga (KK) secara manual satu per satu.

Secara manajerial, metode manual ini membutuhkan durasi waktu yang sangat lama dan tidak sebanding dengan ketatnya batas waktu pendaftaran yang disediakan dalam regulasi. Akibatnya, muncul celah kinerja (*performance gap*) di mana petugas sekolah berada dalam posisi dilematis. Di satu sisi, mereka harus bergerak cepat melayani antrean publik yang tinggi, namun di sisi lain, mereka dituntut jeli mendeteksi keabsahan masa terbit dokumen kependudukan yang sering kali dimanipulasi di bawah batas minimal satu tahun.

Secara teoretis, fenomena ini mengonfirmasi model kompetensi SDM dari Mwanza & Dar (2025), yang menegaskan bahwa kinerja aparatur tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan individu (*individual compliance*), melainkan sangat bergantung pada ketersediaan dukungan teknologi sistem informasi (*system-enabling capacity*). Lemahnya dukungan sistem informasi lintas sektoral ini menjadi faktor utama yang melonggarkan fungsi kontrol administratif, sehingga membuka ruang bagi terjadinya maladministrasi berupa pelolosan dokumen domisili yang tidak valid.

Jalur Afirmasi dan Permasalahan Disintegrasi Data Kemiskinan

Kondisi serupa juga terjadi pada klaster jalur afirmasi, di mana ketidakpatuhan aparatur dipicu oleh tidak mutakhirnya data kemiskinan instansi pembina. Temuan pengawasan menunjukkan adanya inkonsistensi di lapangan di mana sekolah masih menerima Surat Keterangan Tidak Mampu (SKTM) manual yang diterbitkan oleh kelurahan atau desa. Alasan sosiologis dan administratif yang sering digunakan oleh pelaksana di tingkat hilir untuk meloloskan berkas SKTM tersebut adalah karena calon peserta didik yang bersangkutan secara nyata miskin namun tidak tercantum di dalam Data Terpadu Kesejahteraan Sosial (DTKS) nasional.

Fenomena ini menunjukkan bahwa basis data DTKS yang menjadi rujukan utama Permendikdasmen Nomor 3 Tahun 2025 tidak diperbarui secara berkala oleh instansi terkait di tingkat lokal. Ketika terjadi kekosongan akurasi data pada DTKS, operator sekolah terjebak pada tekanan dilematis antara menegakkan aturan formal baku atau merespons realitas sosial kemiskinan di depan mata. Dalam perspektif manajemen strategis sektor publik (Star et al., 2025), disintegrasi data ini mencerminkan kegagalan koordinasi horizontal antarinstansi pemerintah (*inter-agency decoupling*). Tanpa adanya jembatan data yang terintegrasi secara nasional, diskresi lokal melalui penggunaan SKTM manual akhirnya terus hidup dan menjadi titik rawan terjadinya manipulasi hak afirmasi oleh oknum masyarakat yang tidak berbak.

Jalur Prestasi dan Jalur Perpindahan Tugas Orang Tua

Permasalahan pada jalur prestasi dan perpindahan tugas orang tua juga mencerminkan lemahnya standarisasi kompetensi petugas pelaksana dalam menerjemahkan parameter regulasi. Pada jalur prestasi, ketiadaan panduan penilaian sertifikat non-akademik yang baku memicu bias penilaian dan potensi transaksional. Sementara pada jalur perpindahan tugas, ketidakcermatan verifikasi terhadap surat tugas kedinasan memicu pelolosan calon peserta didik yang orang tuanya tidak mengalami perpindahan domisili kerja riil. Kedua fenomena ini mempertegas bahwa keterbatasan pemahaman regulasi oleh SDM pelaksana di daerah berbanding lurus dengan tingginya angka pengaduan maladministrasi yang masuk ke Ombudsman RI.

Dinamika Formulasi Rekomendasi : Peran Pengalaman Kelembagaan dan *Quality Assurance*

Proses pengolahan data mentah hasil pengawasan menjadi sebuah produk Rekomendasi di internal Keasistenan Utama VII Ombudsman RI dilakukan melalui mekanisme penjaminan mutu (*quality assurance*) yang ketat guna mengeliminasi bias personal asisten di daerah. Kekuatan utama dalam proses Formulasi Rekomendasi ini terletak pada aspek kontinuitas dan pengalaman kelembagaan (*institutional memory*) para personel asisten yang bertugas. Tim asisten yang berada di dalam Keasistenan Utama VII telah menjalankan tugas pengawasan ini secara konsisten dan tidak mengalami perubahan formasi selama empat tahun berturut-turut.



Secara manajerial, konsistensi kepersonaliaian ini membentuk keahlian khusus (*expert power*) dan sensitivitas strategis yang matang dalam memahami pola maladministrasi SPMB yang terus berulang dari tahun ke tahun. Dalam Forum Gelar Pendapat yang bersifat kolektif-kolegial, dinamika perdebatan substansi berjalan dengan tajam. Masing-masing asisten memberikan argumen dan bedah sudut pandang berdasarkan pengalaman empiris pengawasan lapangan pada periode-periode sebelumnya, serta melakukan komparasi longitudinal terhadap laporan hasil pengawasan PPDB tiga tahun ke belakang. Meskipun terdapat lompatan regulasi yang cukup besar dari Permendikbud Nomor 1 Tahun 2021 menuju Permendikdasmen Nomor 3 Tahun 2025, kematangan draf rekomendasi tetap terjaga.

Secara teoretis, proses ini mencerminkan penerapan knowledge management yang optimal dalam kerangka manajemen strategis organisasi publik (Star et al., 2025). Pengalaman kumulatif tim asisten selama empat tahun berhasil menyaring dan merumuskan laporan yang masuk dari 32 Kantor Perwakilan menjadi sebuah rekomendasi makro nasional yang bersifat preventif-sistemik. Rekonseptualisasi substansi rekomendasi ini dialihkan dari pendekatan punitif-parsial menuju intervensi sistemik yang mencakup tiga pilar utama: penguatan kapasitas teknis melalui diklat, integrasi struktural basis data nasional, dan penguatan akuntabilitas perilaku aparatur daerah.

Advokasi Kebijakan di Tingkat Hulu

Formulasi rekomendasi yang presisi tidak akan memiliki daya tumpu perubahan jika tidak didukung oleh strategi komunikasi kebijakan yang kuat di tingkat hulu pemerintahan. Dampak kebijakan (*policy impact*) nyata dari penelitian ini terwujud melalui jalur penyampaian laporan yang dilakukan secara langsung (*direct advocacy*) oleh level pucuk pimpinan tertinggi lembaga. Laporan Hasil Pengawasan Nasional SPMB 2025 tersebut diserahkan secara langsung oleh Ketua Ombudsman RI bersama Pengampu Keasistenan Utama VII periode 2021–2026 kepada Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah, dengan didampingi secara langsung oleh Direktur Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah (Dirjen Dikdasmen). Langkah strategis penyerahan dokumen pada level pengambil keputusan tertinggi (*top management*) ini memotong jalur birokrasi yang panjang dan memberikan sinyal urgensi yang kuat kepada pihak Kementerian.

Respons dari Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah pada pertemuan tersebut menyatakan komitmen penuh untuk mempelajari seluruh poin temuan dan menegaskan bahwa kementerian akan segera melakukan tindakan lanjut operasional. Secara manajerial, komitmen politik (*political will*) di tingkat menteri ini yang kemudian menjadi motor penggerak utama bagi Direktorat Jenderal Dikdasmen untuk secara resmi menerbitkan Surat Edaran (SE) Dirjen Dikdasmen.

Penerbitan SE ini secara teoretis merupakan manifestasi dari intervensi struktural untuk mengoreksi celah kinerja SDM di tingkat hilir (Mwanza & Dar, 2025). SE tersebut berhasil mengunci kepastian hukum operasional di lapangan, meminimalkan ruang multitafsir aturan bagi dinas lokal, serta memberikan perlindungan hukum bagi para petugas verifikator garda depan dari intervensi non-teknis pihak luar. Namun demikian, efektivitas akhir di tingkat hilir masih menghadapi tantangan berupa disparitas komitmen politik kepala daerah dan ego sektoral antar-dinas lokal.

Analisis Strategis Hambatan Peran Ganda SDM dan Pendekatan *Magistrature of Influence*

Alokasi Sumber Daya Strategis dan Hambatan *Role Overload* Tim Pengawas

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, tata kelola internal Keasistenan Utama VII menerapkan strategi alokasi sumber daya yang spesifik, di mana dari total kekuatan 10 orang Asisten yang dimiliki, lembaga mendedikasikan 3 orang Asisten senior untuk bertindak sebagai tim teknis inti yang mengawal penuh (*in charge*) pengawasan SPMB nasional. Secara kuantitas, pembatasan jumlah tim inti ini dinilai mencukupi oleh manajemen karena ketiga asisten tersebut memiliki kompetensi spesifik dan pengalaman kumulatif yang matang dalam mengawal isu pengawasan yang sejenis secara longitudinal.

Namun demikian, kebijakan draf pembagian tugas ini menimbulkan konsekuensi manajerial berupa tantangan beban kerja yang tinggi (*role overload*) pada tingkat individu. Ketiga asisten tersebut memikul tanggung jawab besar untuk menyaring, mengonfirmasi, dan menyusun sintesis draf laporan yang mengalir dari 32 Kantor Perwakilan di seluruh Indonesia. Dinamika ini berjalan beriringan dengan komitmen tim inti yang secara simultan tetap menjalankan fungsi reguler substansi harian mereka dalam menyelesaikan penanganan laporan masyarakat individu.



Secara teoretis, fenomena ini mengonfirmasi analisis manajemen SDM dari Mwanza & Dar (2025) mengenai pemisahan fokus dan keterbatasan kapasitas waktu (time constraint) organisasi publik. Ketika aparaturnya diberikan tanggung jawab makro yang bersifat nasional di samping pemenuhan tugas mikro reguler harian, maka ritme penyusunan draf Laporan Hasil Pengawasan memerlukan manajemen skala prioritas yang sangat ketat, meskipun secara kompetensi individu para personel tersebut sangat mumpuni.

Konstruksi Pendekatan *Magistrature of Influence* sebagai Instrumen Pengawasan Eksternal

Secara kelembagaan, kekuatan yurisdiksi Ombudsman Republik Indonesia tidak bersandar pada otoritas eksekutorial yang bersifat memaksa (coercive power) seperti lembaga penegak hukum pada umumnya. Merujuk pada draf tata kelola organisasi publik (Star et al., 2025), Ombudsman bergerak dalam koridor *Magistrature of Influence* atau kekuasaan untuk memengaruhi dan membujuk. Pendekatan ini menempatkan draf legitimasi moral, kredibilitas data lapangan, dan akurasi analisis sebagai draf daya tumpu utama untuk mendorong perubahan kebijakan. Dalam proses pengawasan SPMB 2025, esensi *Magistrature of Influence* ini termanifestasi sejak tahapan awal penyerahan Laporan Hasil Pengawasan SPMB nasional kepada kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah.

Formulasi draf rekomendasi yang disusun oleh Keasistenan Utama VII tidak dirancang untuk mencari kesalahan individu (fault-finding approach), melainkan dikonstruksikan sebagai draf tawaran solusi alternatif yang logis dan solutif bagi pengambil keputusan di tingkat hulu. Keberhasilan dalam memengaruhi kementerian untuk menerbitkan Surat Edaran (SE) Dirjen Dikdasmen membuktikan bahwa pengaruh institusional dapat terbangun secara efektif apabila draf temuan yang diajukan memiliki basis bukti empiris yang tidak terbantahkan dari 32 Kantor Perwakilan. Secara manajerial, pendekatan ini menuntut kompetensi tinggi dari para asisten untuk tidak hanya bertindak sebagai pengawas pasif, melainkan mampu berperan sebagai mitra strategis (*strategic partner*) yang memberikan draf masukan konstruktif bagi draf perbaikan kinerja birokrasi kementerian pelaksana di tingkat pusat maupun daerah.

Formulasi Bahasa Persuasif dan Reduksi Resistensi Birokrasi

Implementasi dari pendekatan *Magistrature of Influence* secara teknis berdampak langsung pada pemilihan diksi, struktur draf kalimat, dan tata bahasa di dalam Forum Gelar Pendapat Keasistenan Utama VII. Pilihan strategi komunikasi organisasi yang diterapkan adalah menggunakan draf pendekatan persuasif dan akomodatif (soft approach). Penggunaan tata bahasa yang taktis ini sangat krusial secara manajerial untuk meminimalkan potensi munculnya resistensi politik atau draf pembelaan diri yang kaku dari internal birokrasi Kementerian.

Jika draf rekomendasi diformulasikan dengan bahasa yang bersifat punitif atau menyerang reputasi kelembagaan secara agresif, hal tersebut berpotensi memicu draf penolakan administratif yang menghambat draf tindak lanjut perbaikan di lapangan. Sebaliknya, melalui formulasi kalimat yang menekankan pada aspek kolaborasi dan penguatan sistemik, draf substansi rekomendasi dapat diterima dengan baik sebagai dasar rasional bagi kementerian untuk mengoreksi celah kinerja (performance gap) SDM pelaksana (Mwanza & Dar, 2025).

Oleh karena itu, pilihan tata bahasa yang persuasif ini bukan mencerminkan kelemahan fungsi pengawasan, melainkan bagian dari instrumen manajemen strategis organisasi untuk memastikan bahwa setiap poin rekomendasi yang diajukan memiliki daya terima (*acceptability*) yang tinggi, sehingga dapat diadopsi ke dalam regulasi transisional yang konkret di tingkat operasional.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi formulasi rekomendasi Keasistenan Utama VII Ombudsman Republik Indonesia dalam pengawasan SPMB 2025 diarahkan sebagai instrumen manajemen strategis untuk mengoreksi celah kinerja (*performance gap*) SDM pelaksana di tingkat daerah. Proses perumusan draf rekomendasi tersebut bersandar pada pemanfaatan pengalaman kelembagaan (*institutional memory*) tim asisten secara konsisten, serta penerapan mekanisme penjaminan mutu yang ketat melalui Forum Gelar Pendapat yang bersifat kolektif-kolegial guna meminimalkan bias personal. Melalui tahapan ini, Ombudsman melakukan rekonseptualisasi arah intervensi, dari yang semula cenderung bersifat responsif-punitif terhadap pelanggaran administratif di lapangan, bergeser menjadi draf rekomendasi kebijakan makro yang bersifat preventif-sistemik.



Strategi komunikasi kebijakan yang dilakukan melalui advokasi langsung (*direct advocacy*) oleh pimpinan tertinggi lembaga kepada Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah memberikan dampak kebijakan (*policy impact*) berupa diterbitkannya Surat Edaran (SE) Dirjen Dikdasmen. Secara manajerial, regulasi transisional ini berfungsi memberikan kepastian hukum operasional sekaligus standardisasi pelayanan bagi petugas verifikator garda depan secara nasional guna menutup celah terjadinya maladministrasi yang berulang.

Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh, beberapa saran praktis dan strategis yang dapat direkomendasikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah (Kementerian Pembina): Disarankan untuk segera menindaklanjuti Surat Edaran Dirjen Dikdasmen secara struktural melalui penyusunan regulasi yang mewajibkan integrasi sistem informasi pendaftaran SPMB di daerah secara *real-time* dengan basis data kependudukan (Dukcapil) dan data kemiskinan nasional (DTKS). Langkah ini penting secara manajerial untuk mengeliminasi proses verifikasi manual yang memakan waktu lama serta meminimalkan potensi manipulasi berkas administrasi di tingkat sekolah.
2. Bagi Pemerintah Daerah dan Dinas Pendidikan: Perlu dirancang program pelatihan teknis (*capacity building*) yang terstandarisasi bagi para operator sekolah dan petugas verifikator garda depan sebelum masa pendaftaran SPMB dimulai. Selain itu, pemerintah daerah harus mengoptimalkan peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) atau Inspektorat Daerah untuk melakukan audit berkala terhadap kanal pengaduan lokal serta memberikan perlindungan hukum bagi petugas pelaksana dari intervensi non-teknis pihak luar.
3. Bagi Penelitian Selanjutnya: Mengingat penelitian kualitatif ini memiliki keterbatasan ruang lingkup yang belum menguji efektivitas empiris jangka panjang di tingkat hilir, peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan studi evaluasi kebijakan dengan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (*mixed-methods*). Studi lanjutan tersebut dapat difokuskan pada pengukuran indeks kepatuhan aparatur pelaksana di daerah serta dampaknya terhadap tingkat kepuasan masyarakat pasca-diterbitkannya rekomendasi struktural oleh Ombudsman RI.

DAFTAR PUSTAKA

- Angga Wahyudi, Muhammad Bhismi Thoifurqoni Assyamiri, Wilda Al Aluf, Mohammad Ryan Fadhillah, Shinta Yolanda, & M. Isa Anshori. (2023). Dampak Transformasi Era Digital Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Bintang Manajemen*, 1(4), 99–111. <https://doi.org/10.55606/jubima.v1i4.2222>
- Anisah, N. (2025). Analisis Implementasi Kebijakan Pendidikan Nasional: Relevansi, Tantangan, dan Implikasi terhadap Pemerataan Mutu Layanan Pendidikan. *Global Research and Innovation Journal (GREAT)*, 1, 2745–2754.
- ANTARA News. (2025). Kemendikdasmen Umumkan Transformasi Sistem Penerimaan Murid Baru Sektor Pendidikan. Antara. <https://www.antaraneews.com/berita/4615098/pemerintah-resmi-ganti-sistem-ppdb-menjadi-spmb>
- Biki, A. I. (2024). Implementasi Manajemen Strategi Sektor Publik di Lingkup KemenPANRB. *COSTING:Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(5), 583–593.
- Creswell, & J. W. (2020). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Daely, E. S. M., Sudarso, A., & Saragih, L. M. S. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja ASN Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Camat Patumbak Kabupaten Deli Serdang. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(3), 964-975
- Haryono, A., Purba, T., & Sipayung, T. (2024). Pengaruh Pendidikan Pelatihan, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Desa Di Kecamatan Teluk Dalam Kabupaten Asahan. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(3), 624-638
- Izzati, B. A., Zulfa, D. H., Anggraeni, I., Nisa, S. K., & Sylvanita, T. C. (2026). Analisis Tingkat Pemahaman Literasi Digital Perpajakan: Pelatihan Coretax Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN). *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 8(1), 67-78
- Jamal, F., & Guntara, B. (2023). Kualitas Pelayanan Publik dalam Bidang Administrasi Kependudukan. *Rechtsregel: Jurnal Ilmu Hukum*, 3(2), 237–246.



- Juhana, S., & Tien, Y. (2024). Pengaruh Kompetensi, Disiplin dan Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Banyuwangi. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 8(4), 1–10.
- Kompas. (2025). Catatan Evaluasi Implementasi Jalur Masuk Pendidikan Dasar dan Menengah. Kompas.Id. <https://www.kompas.id/artikel/penyempurnaan-sistem-zonasi-sekolah-sesuai-harapan-publik>
- Mahdaly, N., & Ginting, R. S. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behaviour Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Frontliner PT Bank XXX Medan. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 5(2), 176-190
- Masruroh, R., Nur Komarudin, M., Fatimah, E., & Naskah, H. (2023). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (Jebma)*, 3(3), 100–109.
- Mayasari, N., Ahmidi, A., Alhamdani, A., & Azzahra, A. A. (2024). Kualifikasi Pelayanan Publik yang Berkualitas dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009. *Bureaucracy Journal : Indonesia Journal of Law and Social-Political Governance*, 4(2), 1607–1618.
- Miles, Matthew B., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mwanza, P. M., & Dar, J. A. (2025). The Role of Strategy Implementation Practices on Performance of the Public Sector Organisations. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*. <https://doi.org/10.4102/apsdpr>
- Nadapdap, K. M., Napitupulu, J., Sinurat, E., Sitorus, C., Melianna, S., & Simanjuntak, M. D. (2025). Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Agen Pada Asuransi Allianz Life Indonesia Medan. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(1), 62-70
- Nurunnisa, S., & Rani, R. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Umum Kepatuhan Internal Sekitjen KLHK Jakarta. *Jurnal Ekonomi Bisnis Antartika*, 2(2), 99–108. <https://doi.org/10.70052/jeba.v2i2.348>
- Ombudsman Republik Indonesia. (2021). *Memahami Kapasitas Ombudsman Sebagai Lembaga Pengawas Pelayanan Publik*.
- Ombudsman Republik Indonesia. (2025). *Laporan Hasil Pengawasan Nasional Sistem Penerimaan Murid Baru (SPMB) TA 2025/2026*.
- Peraturan Menteri Pendidikan Dasar Dan Menengah Nomor 3 Tahun 2025 Tentang Penerimaan Peserta Didik Baru, Kemendikdasmen (2025).
- Putri, A. M., & Salma, M. (2025). Penerapan Layanan Pendidikan dalam Membangun Proses Pendidikan yang Efektif. *Karimah Tauhid*, 4(1).
- Rachmawaty, F., Nudiati, D., Layanan, P., Berbasis, P., Masyarakat, K., Saputri, A., Senja, T. M., & Fauzi, F. A. (2022). Penguatan Layanan Pendidikan Berbasis Kebutuhan Masyarakat. *Jurnal Ilmiah Abdimas*, 3(1), 97–106.
- Ramadan. (2025). Penerapan Prinsip Good Governance Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(12), 7492–7498. <https://doi.org/10.56338/jks.v8i12.9176>
- Rejeki, S. A., Husain, A., Gani, A. A., & Wahid, M. (2023). Pengaruh Disiplin dan Kompetensi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai. *Center of Economic Students Journal*, 6(2), 156–169. <https://doi.org/10.56750/csej.v6i2.580>
- Solechan. (2018). Memahami Peran Ombudsman Sebagai Badan Pengawas Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Indonesia. *Online Administrative Law & Governance Journal*, 1(2), 67–89.
- Star, Y., Pradana, A., Khasanah, A. N., Anjani, A. Y., & Sutrisno, D. (2025). Basic Concepts of Strategic Management in the Public Sector: a Theoretical Study and its Relevance in Governance in Indonesia. *Return: Study of Management, Economic and Business*, 8(4), 709–715. <https://return.publikasikupublisher.com/index.php/return/index>
- Stewart, C. J. (2021). *Interviewing: Principles and Practices* (16th ed.). McGraw-Hill.
- Sukmiridiyanto, Budiono, P., & Mukhlis, M. (2024). Peran Krusial Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Publik. *Journal Publicuho*, 7(3), 1183–1189. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v7i3.476>
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Sekretariat Negara (2003).



- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, Sekretariat Negara (2009).
- Wanma, J. R., Attamimi, Y., & Suardi, C. A. (2023). Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi Pada PT Bank Pembangunan Daerah Kantor Cabang Utama Jayapura. *JUMABIS: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(2), 13–19.
- Yuliana, L., & Kustiwa, A. (2024). Manfaat Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) (Studi Kasus Di Laundry Pondok Pesantren Pembangunan Sumur Bandung). *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(1), 7-13

