



## Strategi Penguatan Kinerja Pengawasan dalam Mencegah Maladministrasi Pelayanan Publik di Sumatera Barat

Andi Setyo Pambudi<sup>1\*</sup>, Rahmat Hidayat<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Kementerian PPN/Bappenas), Gedung Bappenas Lantai 10, Jl. H.R. Rasuna Said, Kuningan, Setia Budi, Jakarta Selatan, DKI Jakarta 12920

### ARTICLE INFO

---

Article history:

Received 14/10/2025

Revised 30/10/2025

Accepted 04/11/2025

---

### Abstract

*The increasing incidence of maladministration in public service delivery in West Sumatra Province reflects fundamental weaknesses in governance mechanisms that have not been effectively addressed through external oversight. Over the past five years, public complaints have continued to rise, from 265 reports in 2020 and continuing to rise in the following years, reaching 538 reports in 2024, particularly in land affairs, education, and population administration. This situation underscores the urgency of reassessing the effectiveness of the Indonesian Ombudsman's West Sumatra Regional Office in preventing maladministration. The study aims to identify the key factors contributing to the suboptimal performance of external oversight, covering five main dimensions: institutional capacity, regulatory framework, technical implementation, budgeting, and territorial context, while formulating practical strategies for institutional strengthening. Employing a qualitative descriptive approach with a case study design, data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis, and examined using Miles, Huberman, and Saldaña's interactive model. The findings reveal that the Ombudsman's oversight function remains reactive mainly due to institutional limitations, insufficient budget allocation, and regulatory disharmony. The study recommends strengthening institutional capacity through digitalization, revising regulations to ensure the binding authority of Ombudsman recommendations, increasing fiscal support, and developing localized territorial strategies. This multidimensional approach is expected to enhance the effectiveness of external oversight and foster more accountable, transparent, and citizen-centered public governance.*

**Keywords:** Maladministration, Ombudsman, External Oversight, Public Governance, West Sumatera

### Abstrak

Fenomena meningkatnya maladministrasi pelayanan publik di Provinsi Sumatera Barat menunjukkan adanya persoalan mendasar dalam tata kelola birokrasi yang belum mampu dijangkau secara efektif oleh mekanisme pengawasan eksternal. Dalam lima tahun terakhir, jumlah pengaduan masyarakat terus meningkat, dari 265 laporan pada tahun 2020 dan terus meningkat pada tahun-tahun berikutnya hingga mencapai 538 laporan pada tahun 2024, dengan kasus dominan pada sektor pertanahan, pendidikan, dan administrasi kependudukan. Kondisi ini menegaskan urgensi penelitian untuk meninjau kembali efektivitas Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sumatera Barat dalam mencegah maladministrasi. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor penyebab belum optimalnya kinerja pengawasan eksternal berdasarkan lima dimensi utama, yaitu kelembagaan, regulasi, teknis pelaksanaan, anggaran, dan kewilayahan, serta merumuskan strategi penguatan yang aplikatif. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus



melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen yang dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan eksternal masih bersifat reaktif akibat lemahnya kapasitas kelembagaan, keterbatasan anggaran, dan ketidakharmonisan regulasi. Rekomendasi diarahkan pada penguatan kelembagaan berbasis digital, revisi regulasi agar rekomendasi Ombudsman memiliki daya ikat, peningkatan anggaran, serta penerapan strategi kewilayahan berbasis konteks lokal. Pendekatan multidimensi ini diharapkan mampu meningkatkan efektivitas pengawasan eksternal dan memperkuat tata kelola publik yang akuntabel dan berkeadilan.

**Kata Kunci:** Maladministrasi, Ombudsman, Pengawasan Eksternal, Tata Kelola Publik, Sumatera Barat

\*Penulis Korespondensi

E-mail : andi.pambudi@bappenas.go.id

## PENDAHULUAN

Fenomena maladministrasi dalam pelayanan publik di Indonesia masih menjadi perhatian serius, termasuk di Provinsi Sumatera Barat. Istilah maladministrasi mencakup berbagai bentuk penyimpangan seperti penyalahgunaan wewenang, kelalaian, diskriminasi, pelanggaran prosedur, hingga penundaan pelayanan yang berlarut-larut, yang semuanya berdampak signifikan terhadap mutu pelayanan publik serta menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah (Pambudi, 2023; Dwiyanto, 2018). Konsep maladministrasi dalam administrasi publik berakar pada kritik terhadap penyimpangan birokrasi dari prinsip-prinsip pemerintahan yang baik. Caiden (1991) menggambarkan maladministrasi sebagai “*menace*” yang menggerogoti efektivitas pemerintahan karena muncul dari patologi organisasi mulai dari penyalahgunaan kewenangan, penyimpangan prosedur, hingga pengabaian terhadap pelayanan publik. Dalam konteks lokal, konsep ini sangat relevan karena maladministrasi sering bertahan ketika mekanisme akuntabilitas tidak berfungsi optimal dan etika administrasi belum sepenuhnya terinternalisasi (Purba & Jaidun, 2025).

Dalam konteks organisasi publik kontemporer, tekanan akuntabilitas dari berbagai pihak sering kali menimbulkan tegangan institusional yang menyulitkan lembaga pengawas berfungsi efektif. Dulude dan Milley (2021) melalui konsep “*multiple accountability tensions*” menjelaskan bahwa aktor publik harus menafsirkan dan menyeimbangkan beragam tuntutan akuntabilitas yang sering bertentangan satu sama lain. Ketika diterapkan pada konteks Ombudsman daerah, kerangka ini membantu menjelaskan mengapa sejumlah rekomendasi tidak diimplementasikan karena adanya perbedaan logika akuntabilitas, baik politik, hukum, profesional, maupun fiskal, yang memengaruhi prioritas organisasi perangkat daerah dan kepala daerah.

Di sisi lain, dimensi etika dan humanisme dalam administrasi publik memiliki peran penting untuk memaknai pengawasan bukan sekadar soal kepatuhan prosedural, tetapi juga komitmen moral terhadap martabat warga negara. Oleh karena itu, perlunya membaca administrasi publik sebagai disiplin humaniora yang menghubungkan nilai, otoritas, dan sejarah (Samier, 2005). Gagasan ini mengingatkan bahwa desain kelembagaan pengawasan seharusnya membangun mentalitas administratif

yang beretika, bukan sekadar menjadi instrumen penegakan sanksi (Widyawati, 2024).

Literatur Indonesia turut memberikan landasan konseptual mengenai definisi operasional dan tipologi maladministrasi serta batas-batas kewenangan Ombudsman (Ishak, 2022; Izzati, 2020). Maladministrasi diklasifikasikan ke dalam berbagai bentuk seperti penundaan berlarut, penyimpangan prosedur, dan diskriminasi, yang kini menjadi acuan praktis dalam penanganan laporan masyarakat (Amalia et al., 2025; Nurtjahjo et al., 2013). Hal ini memperjelas standar evaluasi terhadap tindakan administratif dan berperan penting dalam edukasi publik tentang hak-hak warga atas pelayanan yang adil dan layak.

Dalam konteks ini, Ombudsman Republik Indonesia berperan sebagai lembaga pengawas eksternal yang independen yang memiliki mandat kuat berdasarkan Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 untuk memastikan penyelenggaraan pelayanan publik bebas dari praktik maladministrasi (Izzati, 2020; Agustina, 2019). Dalam kerangka tata kelola modern, pengawasan eksternal oleh lembaga seperti Ombudsman menjadi elemen penting dalam memperkuat prinsip *good governance* yang berlandaskan transparansi, akuntabilitas, dan responsivitas. Kajian Eropa menunjukkan bahwa prinsip *good administration* serta peran Ombudsman mampu meminimalkan maladministrasi melalui penerapan standar prosedural, pemberian alasan atas keputusan, serta penyediaan akses pengaduan publik (Widyawati, 2024; Ambala, 2024; Negruț, 2017). Perspektif ini menawarkan kerangka normatif yang dapat digunakan untuk menilai celah antara regulasi dan

praktik pelaksanaannya di tingkat daerah Indonesia.

Di tingkat daerah, khususnya di Sumatera Barat, keberadaan Ombudsman Perwakilan menjadi instrumen pengawasan eksternal yang menjembatani interaksi antara masyarakat dan birokrasi publik. Namun, efektivitas peran tersebut belum sepenuhnya optimal, tercermin dari masih tingginya jumlah pengaduan masyarakat terkait maladministrasi, lambannya tindak lanjut atas laporan, serta keterbatasan dalam pelaksanaan rekomendasi yang telah dikeluarkan Ombudsman (Ombudsman RI, 2023).

Secara nasional, data Ombudsman RI menunjukkan bahwa sepanjang tahun 2022 terdapat lebih dari 8.000 laporan dugaan maladministrasi, dengan kasus terbanyak terjadi pada sektor pertanahan, pendidikan, serta pelayanan pemerintahan daerah (Ombudsman RI, 2022a). Di Sumatera Barat, tren pelaporan maladministrasi bahkan menunjukkan kecenderungan meningkat selama lima tahun terakhir.



**Gambar 1. Tren Penerimaan Laporan Masyarakat di Ombudsman Perwakilan Sumatera Barat**

Tahun 2020 Ombudsman Perwakilan Sumatera Barat menerima 265 laporan masyarakat dan terus meningkat pada tahun-tahun berikutnya hingga mencapai 538

laporan pada tahun 2024. Hal ini menandakan adanya persoalan mendasar dalam tata kelola pelayanan publik yang belum terselesaikan. Kondisi ini menggambarkan bahwa mekanisme pengawasan eksternal, meskipun sangat penting, masih menghadapi tantangan dalam mewujudkan fungsi pengawasan yang efektif sekaligus bersifat preventif. Besarnya mandat yang diemban Ombudsman RI sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman RI, Undang-Undang Nomor 25 Tahun

2009 tentang Pelayanan Publik, serta Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, menegaskan pentingnya perencanaan yang matang untuk menjaga efisiensi dan efektivitas kebijakan pengawasan publik. Namun demikian, muncul pertanyaan kritis yang layak dikaji lebih dalam: mengapa lembaga pengawas eksternal pelayanan publik seperti Ombudsman RI dengan landasan hukum yang begitu kuat masih belum mampu menekan tingkat maladministrasi pelayanan publik secara signifikan?

**Tabel 1. Data Pengaduan Pelayanan Publik Sumatera Barat Tahun 2022**

Aspek	Jumlah / Keterangan
Total laporan masuk	323 laporan
Asal laporan terbanyak	Kota Padang (197 laporan), Pesisir Selatan (15), Agam (12), Padang Pariaman (13), Solok (13)
Substansi laporan utama	Pendidikan (58), Agraria/Pertanahan (43), Kepolisian (36), Kepegawaian (34), Perdesaan (24), Ketenagakerjaan (18)
Kategori laporan	Sederhana (89), Sedang (162), Berat (0)
Asal pelapor terbanyak	Kota Padang (193 orang), Agam (16), Pesisir Selatan (15), Solok (12)
Perbandingan dengan 2021	Naik dari 268 laporan menjadi 323 laporan (peningkatan 20,5%)

*Sumber: Ombudsman RI, 2022b*

Sejumlah penelitian sebelumnya telah membahas kedudukan dan peran Ombudsman sebagai lembaga pengawas eksternal dalam sistem administrasi publik. Rusli (2020), misalnya, menyoroti bagaimana Ombudsman berperan penting dalam memperkuat akuntabilitas pelayanan publik di tingkat nasional. Sementara itu, Puspitasari (2019) menekankan bahwa efektivitas pengawasan Ombudsman sangat bergantung pada dukungan regulasi dan tingkat koordinasi antarlembaga pemerintah.

Namun demikian, kajian yang menelaah kinerja dan efektivitas Ombudsman di tingkat daerah, khususnya di Provinsi Sumatera Barat, masih sangat terbatas. Padahal, karakteristik lokal seperti kondisi geografis yang luas dan beragam, keterbatasan sumber daya manusia, minimnya dukungan anggaran, serta rendahnya tingkat kepatuhan instansi publik terhadap rekomendasi Ombudsman menghadirkan tantangan tersendiri bagi efektivitas lembaga ini di daerah.

Literatur yang ada masih normatif dan belum mengkaji secara utuh faktor penghambat kinerja Ombudsman. Penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan analisis komprehensif atas aspek kelembagaan, regulasi, teknis, anggaran, dan wilayah, serta menawarkan rekomendasi kebijakan yang aplikatif dan kontekstual.

Kajian terbaru juga menyoroti kesenjangan antara regulasi dan implementasi. Setiawan (2023) menemukan bahwa upaya pencegahan maladministrasi oleh Ombudsman RI terhambat oleh lemahnya dasar hukum dalam penegakan sanksi terhadap ketidakpatuhan serta kurangnya dukungan kelembagaan terkait. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas pengawasan bukan hanya persoalan teknis, melainkan juga terkait dengan desain kepatuhan (*compliance design*) dalam arsitektur hukum dan administrasi publik (Setiawan, 2023).

Lebih jauh, penelitian bertema transparansi dan akuntabilitas pelayanan publik menekankan pentingnya peran Ombudsman dalam memperluas akses pengaduan, meningkatkan kualitas tindak lanjut laporan, serta memperkuat mekanisme pencegahan maladministrasi. Yuswarni et al. (2024) menunjukkan bahwa peningkatan transparansi dan akuntabilitas membutuhkan perpaduan antara perbaikan manajerial (seperti penyempurnaan SOP dan SLA), perluasan kanal pengaduan, serta dukungan regulatif berupa sanksi atas ketidakpatuhan. Temuan ini sejalan dengan berbagai studi empiris daerah lain yang menunjukkan perlunya *policy mix* yang menyeimbangkan aspek kelembagaan, teknis, dan fiskal.

Hubungan antara desain regulasi, kapasitas kelembagaan, alokasi anggaran, dan konteks geografis juga menjadi sorotan dalam kajian hukum dan administrasi publik. Penelitian menunjukkan bahwa penyelesaian maladministrasi dapat dilakukan melalui mekanisme litigasi (PTUN) maupun nonlitigasi (Ombudsman), di mana sinergi keduanya menentukan tingkat efek jera dan kepatuhan hukum. Dalam praktiknya, tanpa penguatan daya eksekusi rekomendasi serta koordinasi lintas-aktor, upaya pencegahan cenderung bersifat reaktif dan berbasis kasus per kasus.

Secara keseluruhan, literatur tersebut mengerucut pada tiga pokok utama. Pertama, maladministrasi merupakan masalah sistemik yang memerlukan tata kelola pengawasan berlapis—meliputi aspek etika, hukum, dan manajerial (Caiden; Samier). Kedua, efektivitas pengawasan eksternal bergantung pada kemampuan menavigasi tegangan akuntabilitas multipihak (Dulude & Milley) dan berakar pada prinsip *good administration* (Negruț). Ketiga, konteks Indonesia menuntut penguatan kelembagaan Ombudsman, baik dari sisi regulasi, pendanaan, kapasitas teknis, maupun strategi kewilayahan, agar pencegahan maladministrasi tidak sekadar bergantung pada komitmen sukarela instansi, melainkan pada sistem kepatuhan yang terstruktur. Landasan konseptual ini menjadi titik tolak dalam menganalisis faktor-faktor penghambat kinerja Ombudsman Perwakilan Sumatera Barat—meliputi aspek kelembagaan, regulasi, teknis, anggaran, dan kewilayahan—serta dalam merumuskan strategi penguatan yang aplikatif dan berkelanjutan.

Urgensi penelitian ini semakin nyata ketika melihat dampak luas dari

praktik maladministrasi yang masih sering terjadi di daerah. Tata kelola publik yang buruk bukan hanya menurunkan kualitas layanan, tetapi juga menggerus kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan melemahkan legitimasi negara. Dalam kerangka *good governance*, pengawasan eksternal menjadi instrumen kunci untuk memastikan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik berjalan efektif (Pambudi, 2025; Kettunen & Kallio, 2020). Seiring dengan tuntutan reformasi birokrasi dan pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs), penguatan fungsi pengawasan eksternal seperti Ombudsman menjadi langkah strategis untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Konteks Sumatera Barat memperlihatkan urgensi tersebut dengan lebih jelas. Provinsi ini memiliki karakteristik geografis yang kompleks, meliputi wilayah pesisir, pegunungan, hingga pedalaman yang terpencar luas, sehingga menyulitkan Ombudsman dalam menjangkau seluruh lapisan masyarakat. Ketimpangan akses terhadap mekanisme pengaduan publik pun masih tinggi. Di sisi lain, keterbatasan anggaran dan sumber daya manusia menyebabkan kapasitas operasional lembaga ini kurang memadai, baik dari sisi jumlah staf, sarana pendukung, maupun intensitas kegiatan pengawasan (Hidayatullah, 2025; Ishak, 2022; Azhar, 2021). Kondisi tersebut diperparah oleh belum optimalnya regulasi yang mendukung independensi Ombudsman daerah dalam memastikan tindak lanjut atas rekomendasinya. Oleh sebab itu, penelitian ini menjadi penting untuk merumuskan strategi penguatan

pengawasan eksternal yang tidak hanya berorientasi normatif, tetapi juga berbasis pada realitas empiris yang dihadapi lembaga ini di lapangan.

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab tiga isu pokok. Pertama, menganalisis fenomena maladministrasi dalam pelayanan publik di Sumatera Barat dengan menelusuri jenis dan tren kasus yang paling dominan. Kedua, mengidentifikasi faktor-faktor penyebab belum optimalnya kinerja Ombudsman Perwakilan Sumatera Barat dari lima dimensi utama: kelembagaan, regulasi, teknis pelaksanaan, anggaran, dan kewilayahan. Ketiga, merumuskan rekomendasi kebijakan untuk memperkuat efektivitas pengawasan eksternal sebagai upaya pencegahan maladministrasi di tingkat daerah. Melalui ketiga tujuan ini, penelitian diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi konseptual terhadap pengembangan teori pengawasan eksternal, tetapi juga menghasilkan rekomendasi praktis yang dapat diimplementasikan oleh pemerintah daerah dan Ombudsman RI.

Dari sisi akademik, penelitian ini berkontribusi memperkaya literatur tentang tata kelola publik dan pengawasan eksternal di Indonesia, khususnya dalam konteks desentralisasi. Selama ini, studi mengenai Ombudsman lebih terfokus pada skala nasional, sementara dinamika di daerah sering terabaikan. Kasus Sumatera Barat dapat memberikan wawasan baru tentang bagaimana kondisi geografis, struktur birokrasi, dan keterbatasan sumber daya berinteraksi dalam memengaruhi efektivitas lembaga pengawas. Secara praktis, hasil penelitian ini juga penting bagi para pengambil kebijakan. Rekomendasi yang disusun dapat menjadi landasan

bagi perbaikan regulasi, penguatan kapasitas kelembagaan, dan peningkatan dukungan anggaran agar Ombudsman dapat menjalankan mandatnya secara optimal. Inovasi seperti pengawasan berbasis teknologi dan sistem pengaduan digital juga dapat dikembangkan untuk menjangkau wilayah terpencil. Pada akhirnya, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik, menekan praktik maladministrasi, serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah di Sumatera Barat.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi kasus pada Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sumatera Barat. Pemilihan metode kualitatif didasarkan pada tujuan penelitian yang ingin memahami secara mendalam faktor-faktor penyebab belum optimalnya fungsi pengawasan eksternal dalam mencegah praktik maladministrasi. Pendekatan ini dianggap paling sesuai karena memungkinkan peneliti untuk menelusuri makna, persepsi, serta dinamika kelembagaan yang tidak dapat diungkap sepenuhnya melalui pendekatan kuantitatif (Creswell & Poth, 2018).

Penelitian dilaksanakan di Kota Padang sebagai lokasi utama Ombudsman Perwakilan Sumatera Barat, dengan area observasi yang mencakup beberapa kabupaten dan kota di provinsi tersebut. Unit analisis dalam penelitian ini adalah kinerja lembaga pengawas eksternal (Ombudsman Perwakilan) dalam menjalankan fungsi pengawasan maladministrasi di tingkat daerah.

Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam

dengan berbagai informan yang memiliki relevansi langsung dengan topik penelitian, antara lain pejabat Ombudsman Perwakilan, aparatur birokrasi daerah dari Organisasi Perangkat Daerah, tokoh masyarakat, akademisi, serta pelapor atau pengguna layanan publik. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber resmi, seperti laporan tahunan dan data pengaduan Ombudsman RI, hasil monitoring dan evaluasi, regulasi terkait, serta literatur akademik mengenai maladministrasi dan tata kelola publik. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kombinasi wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Untuk menjaga keabsahan data, dilakukan triangulasi sumber dan metode, sedangkan reliabilitas diperkuat melalui proses *member checking* dengan informan kunci.

Proses analisis data menggunakan model interaktif dari Miles, Huberman, & Saldaña (2014) yang terdiri atas tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi. Penelitian ini melibatkan 15 informan yang dipilih melalui purposive sampling berdasarkan relevansi dan pengalaman mereka terhadap isu pengawasan maladministrasi. Wawancara mendalam berlangsung antara 45–90 menit per informan, menggunakan pedoman semi-terstruktur untuk menggali persepsi dan pengalaman secara komprehensif. Sebelum pengumpulan data, peneliti memperoleh persetujuan dari informan melalui informed consent tertulis, yang menjelaskan tujuan penelitian, hak partisipan, serta jaminan kerahasiaan identitas dan data pribadi. Penelitian ini juga telah memperoleh izin etik dari lembaga terkait guna memastikan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip penelitian

yang beretika. Prosedur ini penting untuk menjaga integritas ilmiah dan melindungi hak subjek manusia dalam penelitian sosial. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan menghasilkan temuan yang valid, dapat dipertanggungjawabkan, dan relevan bagi penguatan fungsi pengawasan eksternal.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan fungsi pengawasan eksternal oleh Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sumatera Barat masih menghadapi berbagai kendala yang bersifat struktural maupun kontekstual. Dalam lima tahun terakhir, jumlah laporan masyarakat terkait dugaan maladministrasi cenderung tetap tinggi, dengan kasus yang paling banyak ditemukan pada sektor pertanahan, pendidikan, serta layanan administrasi kependudukan. Meskipun Ombudsman telah melakukan sejumlah langkah preventif, seperti kegiatan sosialisasi

dan koordinasi intensif dengan pemerintah daerah, efektivitas pengawasan yang diharapkan belum sepenuhnya tercapai. Berdasarkan hasil analisis data lapangan, berbagai faktor penghambat tersebut dapat diklasifikasikan ke dalam lima aspek utama, yaitu aspek kelembagaan, regulasi, teknis pelaksanaan, anggaran, dan kewilayahan.

## Analisis Kelembagaan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sumatera Barat

Regulasi menjadi faktor kunci yang melemahkan efektivitas pengawasan eksternal. Meskipun Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 memberikan mandat kepada Ombudsman, regulasi turunan yang mengatur sanksi atas ketidakpatuhan instansi terhadap rekomendasi Ombudsman belum cukup kuat. Potret kelembagaan Ombudsman Perwakilan Sumatera Barat sebagai lembaga pengawas memiliki kekuatan maupun kelemahan.

**Tabel 2. Potret Hasil Analisis Kelembagaan Ombudsman Perwakilan Sumatera Barat**

Aspek	Hasil Analisis
<i>Strengths</i> (Kekuatan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memiliki mandat konstitusional dan dasar hukum yang kuat (UU No. 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia) dalam mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik.</li> <li>- Tingkat kepercayaan publik cukup tinggi, terutama dalam kasus maladministrasi sektor pertanahan dan pendidikan.</li> <li>- Memiliki jejaring koordinasi dengan pemerintah daerah, aparat penegak hukum, dan media lokal yang relatif aktif.</li> <li>- Didukung oleh mekanisme pengaduan yang terbuka dan mudah diakses, baik secara langsung maupun daring.</li> </ul>



Aspek	Hasil Analisis
<i>Weaknesses</i> (Kelemahan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keterbatasan jumlah SDM dan anggaran operasional untuk menjangkau seluruh wilayah provinsi yang luas dan beragam secara geografis.</li> <li>- Tingkat penyelesaian laporan masyarakat masih bervariasi, dengan waktu tindak lanjut yang cukup lama pada kasus kompleks.</li> <li>- Belum optimalnya sinergi dengan instansi pengawasan internal pemerintah daerah seperti Inspektorat.</li> <li>- Minimnya kegiatan riset dan advokasi kebijakan berbasis data untuk mendukung rekomendasi strategis.</li> </ul>
<i>Opportunities</i> (Peluang)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap hak atas pelayanan publik dan partisipasi dalam pelaporan maladministrasi.</li> <li>- Transformasi digital pemerintahan membuka peluang untuk memperkuat sistem pengaduan dan pemantauan berbasis teknologi informasi.</li> <li>- Dukungan kebijakan nasional terhadap reformasi birokrasi dan <i>good governance</i> memperkuat posisi Ombudsman sebagai lembaga pengawas independen.</li> <li>- Potensi kolaborasi dengan universitas, LSM, dan media lokal dalam pengawasan partisipatif dan edukasi publik.</li> </ul>
<i>Threats</i> (Ancaman)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistensi birokrasi daerah terhadap rekomendasi Ombudsman yang dianggap mengganggu kepentingan institusional.</li> <li>- Politik lokal dan konflik kepentingan yang dapat mempengaruhi independensi proses pengawasan.</li> <li>- Tingginya ekspektasi publik terhadap penyelesaian cepat meskipun keterbatasan sumber daya masih ada.</li> <li>- Ancaman disinformasi di media sosial yang dapat mempengaruhi persepsi masyarakat terhadap kredibilitas lembaga.</li> </ul>

*Sumber: Hasil Wawancara*

Analisis di atas menunjukkan bahwa Ombudsman Sumatera Barat memiliki kekuatan pada legitimasi hukum, aksesibilitas layanan, dan tingkat kepercayaan masyarakat. Namun, efektivitas kelembagaan masih dibatasi oleh kapasitas sumber daya, koordinasi antarinstansi, dan tantangan eksternal seperti dinamika politik serta persepsi publik. Untuk memperkuat perannya, diperlukan strategi penguatan kapasitas kelembagaan berbasis digital, kemitraan strategis lintas sektor, dan pengarusutamaan edukasi publik tentang hak-hak pelayanan. Selain itu,

terdapat tumpang tindih kewenangan antara Ombudsman dengan lembaga pengawas lain, seperti inspektorat daerah atau aparat penegak hukum. Tumpang tindih ini sering membuat instansi publik bingung dalam menindaklanjuti laporan maladministrasi, sehingga memperlambat penyelesaian kasus. Caiden (1991) menyatakan bahwa maladministrasi sering kali bertahan karena regulasi tidak memberikan *deterrent effect* yang cukup. Dalam kasus Sumatera Barat, regulasi mengenai tindak lanjut rekomendasi Ombudsman tidak memiliki *binding*

*power*. Kondisi ini diperkuat oleh temuan Setiawan (2023), yang menyebutkan bahwa implementasi pencegahan maladministrasi oleh Ombudsman terhambat oleh kelemahan desain kepatuhan dalam arsitektur hukum-administratif.

Sebagai konsekuensinya, Ombudsman Perwakilan kerap dipersepsikan hanya sebagai lembaga mediasi, bukan lembaga dengan kekuatan eksekutorial. Dari perspektif Negruț (2017), hal ini berbeda dengan model Ombudsman di Eropa yang dilengkapi dengan prinsip *good administration* yang mengikat. Maka, rekomendasi penguatan regulasi menjadi mutlak, terutama melalui revisi peraturan yang memperkuat posisi Ombudsman di daerah.

#### **Analisis Regulasi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sumatera Barat**

Regulasi menjadi faktor kunci yang melemahkan efektivitas pengawasan eksternal. Meskipun Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 memberikan mandat kepada Ombudsman, regulasi turunan yang mengatur sanksi atas ketidakpatuhan instansi terhadap rekomendasi Ombudsman belum cukup kuat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa banyak rekomendasi yang diabaikan tanpa konsekuensi hukum yang jelas. Selain itu, terdapat tumpang tindih kewenangan antara Ombudsman dengan lembaga pengawas lain, seperti inspektorat daerah atau aparat penegak hukum. Tumpang tindih ini sering membuat instansi publik bingung dalam menindaklanjuti laporan maladministrasi, sehingga memperlambat penyelesaian kasus.

Caiden (1991) menyatakan bahwa maladministrasi sering kali bertahan karena regulasi tidak memberikan *deterrent effect* yang cukup. Dalam kasus Sumatera Barat,

regulasi mengenai tindak lanjut rekomendasi Ombudsman tidak memiliki *binding power*. Kondisi ini diperkuat oleh temuan Setiawan (2023), yang menyebutkan bahwa implementasi pencegahan maladministrasi oleh Ombudsman terhambat oleh kelemahan desain kepatuhan dalam arsitektur hukum-administratif.

Sebagai konsekuensinya, Ombudsman Perwakilan kerap dipersepsikan hanya sebagai lembaga mediasi, bukan lembaga dengan kekuatan eksekutorial. Dari perspektif Negruț (2017), hal ini berbeda dengan model Ombudsman di Eropa yang dilengkapi dengan prinsip *good administration* yang mengikat. Maka, rekomendasi penguatan regulasi menjadi mutlak, terutama melalui revisi peraturan yang memperkuat posisi Ombudsman di daerah.

#### **Analisis Teknis Pelaksanaan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sumatera Barat**

Secara teknis, pelaksanaan pengawasan eksternal di Provinsi Sumatera Barat masih menghadapi berbagai tantangan yang menghambat efektivitasnya. Pertama, keterbatasan infrastruktur teknologi informasi menjadikan mekanisme pengaduan masyarakat belum sepenuhnya terintegrasi secara digital. Sebagian besar laporan masih disampaikan langsung ke kantor perwakilan, sehingga masyarakat di wilayah terpencil sulit mengakses layanan pengaduan secara cepat dan efisien. Kedua, proses investigasi yang memerlukan waktu panjang sering kali menimbulkan ketidakpuasan publik, karena hasil rekomendasi baru diterbitkan setelah berbulan-bulan menunggu. Kondisi ini menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pengawasan. Ketiga, rendahnya intensitas sosialisasi

menyebabkan banyak warga belum memahami prosedur dan kanal resmi untuk menyampaikan laporan ke Ombudsman.

Sebagaimana dikemukakan oleh Samier (2005), administrasi publik tidak hanya mencerminkan tata cara prosedural, tetapi juga manifestasi dari komitmen etika untuk menjamin keadilan bagi warga negara. Jika pelaksanaan pengawasan berjalan lamban dan berbelit-belit, maka hal itu akan memperkuat persepsi negatif terhadap kinerja birokrasi publik. Pandangan ini diperkuat oleh hasil penelitian Yuswarni, Soedja, Balqis, dan Arizal (2024) yang menegaskan bahwa penguatan transparansi dan akuntabilitas melalui peran Ombudsman mensyaratkan perbaikan standar operasional prosedur (SOP), penerapan digitalisasi kanal aduan, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Berdasarkan temuan tersebut, penguatan aspek teknis seharusnya diarahkan pada modernisasi sistem layanan pengaduan, percepatan mekanisme investigasi, serta pengembangan strategi komunikasi publik yang inklusif agar fungsi pengawasan eksternal semakin responsif dan kredibel.

### **Analisis Anggaran Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sumatera Barat**

Keterbatasan anggaran muncul sebagai hambatan paling menonjol dalam pelaksanaan fungsi pengawasan. Berdasarkan data internal, alokasi dana bagi Ombudsman Perwakilan Sumatera Barat tergolong kecil jika dibandingkan dengan luasnya wilayah kerja yang harus diawasi. Sebagian besar anggaran terserap untuk kebutuhan operasional kantor, sementara dana yang tersedia untuk

kegiatan pengawasan lapangan, sosialisasi, dan pelatihan pegawai sangat terbatas. Kondisi ini mengakibatkan rendahnya frekuensi pengawasan langsung ke lapangan. Akibatnya, sejumlah kasus maladministrasi baru terungkap setelah mendapat sorotan media atau tekanan dari masyarakat sipil, bukan melalui deteksi proaktif dari Ombudsman sendiri.

Dari perspektif *governance*, besaran anggaran mencerminkan tingkat komitmen politik terhadap penguatan lembaga pengawas (Dwiyanto, 2018). Minimnya alokasi anggaran secara langsung berimplikasi pada terbatasnya kapasitas lembaga dalam menjalankan mandatnya secara efektif. Penelitian yang dilakukan oleh Azhar (2021) juga menunjukkan bahwa kinerja Ombudsman daerah sangat bergantung pada besaran serta fleksibilitas penggunaan anggaran operasional. Secara normatif, lembaga ini seharusnya memperoleh dukungan fiskal yang memadai agar dapat berfungsi secara independen dan optimal. Namun, dalam praktiknya, arah kebijakan anggaran masih lebih menitikberatkan pada pembangunan fisik ketimbang penguatan sistem pengawasan tata kelola. Situasi ini memperlihatkan adanya bias kebijakan anggaran yang perlu segera dikoreksi demi memastikan keseimbangan antara pembangunan dan pengawasan yang berkeadilan.

### **Analisis Kewilayahan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sumatera Barat**

Kondisi geografis Sumatera Barat yang beragam—meliputi kawasan pesisir, pegunungan, hingga pedalaman—menimbulkan tantangan tersendiri bagi efektivitas pengawasan Ombudsman. Akses

transportasi yang terbatas ke sejumlah daerah menyebabkan lembaga ini kesulitan menjangkau seluruh kabupaten dan kota. Berdasarkan keterangan informan, masyarakat di wilayah terpencil kerap mengalami hambatan dalam melaporkan dugaan maladministrasi karena jarak yang jauh ke kantor perwakilan di Padang. Hambatan tersebut diperparah oleh keterbatasan infrastruktur digital di beberapa daerah, yang membuat mekanisme pengaduan daring belum dapat diandalkan sepenuhnya.

Faktor geografis ini mencerminkan pentingnya mempertimbangkan konteks sosial dan spasial dalam desain kelembagaan, sebagaimana dijelaskan oleh Samier (2006) melalui konsep *administrative culture*. Dalam konteks Sumatera Barat, karakteristik wilayah menuntut strategi yang lebih adaptif dan inovatif, seperti pembentukan pos pengaduan di tingkat kabupaten/kota, kerja sama dengan perguruan tinggi lokal, atau pelibatan organisasi masyarakat sipil sebagai mitra dalam pengawasan. Pendekatan ini sejalan dengan temuan Negrut (2011) yang menekankan perlunya adaptasi lokal dalam penerapan prinsip *good administration*. Dengan demikian, Ombudsman tidak dapat mengandalkan satu model pengawasan yang seragam untuk seluruh daerah; melainkan, harus mengembangkan pendekatan yang kontekstual dan responsif terhadap

kondisi geografis serta sosial setempat.

### **Sintesis Faktor Penghambat Optimalisasi Lembaga Pengawas Maladministrasi di Sumatera Barat**

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa tidak optimalnya pengawasan eksternal di Sumatera Barat merupakan hasil interaksi berbagai faktor. Kelembagaan yang lemah, regulasi yang tidak memadai, teknis pelaksanaan yang lambat, keterbatasan anggaran, serta tantangan geografis, semuanya berkontribusi pada rendahnya efektivitas pencegahan maladministrasi.

Teori maladministrasi Caiden (1991) menegaskan bahwa problem ini bersifat sistemik. Oleh karena itu, solusi parsial tidak akan cukup. Penguatan pengawasan eksternal harus dilakukan melalui pendekatan multidimensi, mencakup perbaikan regulasi, penguatan kapasitas kelembagaan, modernisasi teknis, dukungan anggaran, dan strategi kewilayahan. Lebih jauh, temuan penelitian ini memperkuat pandangan Yuswarni et al. (2024) bahwa transparansi dan akuntabilitas hanya dapat dicapai jika Ombudsman dilengkapi dengan perangkat kelembagaan dan regulasi yang memadai. Dalam kerangka *good governance*, hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas pelayanan publik, tetapi juga memperkuat legitimasi negara di mata masyarakat.

**Tabel 3. Ringkasan Faktor Hambatan dan Rekomendasi Penguatan Pengawasan Eksternal Ombudsman Perwakilan Sumatera Barat**

<b>Faktor</b>	<b>Hambatan Utama</b>	<b>Rekomendasi Penguatan</b>
Kelembagaan	- Jumlah personel terbatas dibandingkan cakupan wilayah.	- Penambahan jumlah dan kapasitas staf Ombudsman daerah.

Faktor	Hambatan Utama	Rekomendasi Penguatan
Regulasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordinasi lintas OPD lemah.</li> <li>- Pengawasan lebih reaktif (berbasis laporan) daripada proaktif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penguatan jejaring koordinasi dengan OPD dan lembaga pengawas internal.</li> <li>- Penerapan pengawasan proaktif berbasis risiko.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekomendasi Ombudsman tidak bersifat mengikat.</li> <li>- Tidak ada sanksi tegas bagi instansi yang mengabaikan rekomendasi.</li> <li>- Tumpang tindih kewenangan dengan inspektorat/penegak hukum.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisi UU Ombudsman dan aturan turunan agar rekomendasi memiliki kekuatan hukum.</li> <li>- Penetapan sanksi administratif untuk ketidakpatuhan.</li> <li>- Harmonisasi kewenangan dengan lembaga pengawas lain.</li> </ul>
Teknis Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosedur pengaduan dan investigasi panjang.</li> <li>- Layanan pengaduan belum sepenuhnya digital.</li> <li>- Sosialisasi ke masyarakat masih rendah.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modernisasi layanan pengaduan berbasis digital dan aplikasi mobile.</li> <li>- Penyederhanaan SOP investigasi untuk percepatan.</li> <li>- Sosialisasi masif melalui media, LSM, dan perguruan tinggi.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alokasi anggaran minim, lebih banyak terserap biaya operasional.</li> <li>- Minimnya dana untuk pengawasan lapangan dan pelatihan staf.</li> <li>- Keterbatasan dukungan fiskal dari pusat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan anggaran khusus untuk kegiatan pengawasan eksternal.</li> <li>- Skema dukungan APBN/APBD untuk sosialisasi dan monitoring.</li> <li>- Optimalisasi kerja sama donor/mitra pembangunan untuk <i>capacity building</i>.</li> </ul>
Kewilayahan (Geografis)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wilayah Sumatera Barat sulit dijangkau (pesisir, pegunungan, pedalaman).</li> <li>- Akses transportasi terbatas.</li> <li>- Infrastruktur digital tidak merata.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembentukan posko/desk pengaduan di kabupaten/kota.</li> <li>- Kolaborasi dengan perguruan tinggi, CSO, dan tokoh lokal.</li> <li>- Pemanfaatan teknologi komunikasi jarak jauh (<i>WhatsApp</i>, aplikasi pengaduan daring).</li> </ul>

*Sumber: Hasil Analisis, 2025*

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas pengawasan eksternal oleh Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sumatera Barat masih terkendala oleh berbagai faktor multidimensi yang saling berkaitan. Tantangan utama meliputi aspek kelembagaan, regulasi, teknis pelaksanaan, dukungan anggaran, serta kondisi kewilayahan. Dari sisi

kelembagaan, keterbatasan jumlah personel dan lemahnya koordinasi antarinstansi menyebabkan fungsi pengawasan cenderung bersifat reaktif daripada preventif. Pada aspek regulasi, absennya mekanisme sanksi terhadap ketidakpatuhan atas rekomendasi Ombudsman mengurangi daya paksa lembaga ini dalam menegakkan akuntabilitas publik. Secara teknis, proses

pengaduan dan investigasi masih relatif panjang, sementara implementasi digitalisasi layanan belum berjalan optimal. Di sisi lain, keterbatasan alokasi anggaran menghambat pelaksanaan pengawasan lapangan dan kegiatan sosialisasi kepada masyarakat, sedangkan kondisi geografis Sumatera Barat mempersempit akses pengawasan hingga ke wilayah terpencil. Sinergi dari berbagai kendala tersebut menghasilkan efek sistemik yang menurunkan kapasitas Ombudsman dalam mencegah praktik maladministrasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, diperlukan upaya penguatan kelembagaan yang bersifat komprehensif, adaptif terhadap konteks lokal, serta berbasis pada temuan empiris untuk meningkatkan efektivitas fungsi pengawasan eksternal di daerah.

Berdasarkan temuan tersebut, strategi penguatan Ombudsman Sumatera Barat perlu diarahkan pada lima prioritas utama. Pertama, penguatan kelembagaan melalui peningkatan jumlah dan kapasitas sumber daya manusia, serta penerapan model pengawasan proaktif berbasis risiko. Kedua, pembaruan regulasi dengan memperkuat kekuatan hukum rekomendasi Ombudsman dan

penetapan sanksi administratif bagi instansi yang tidak patuh. Ketiga, modernisasi teknis melalui pengembangan sistem pengaduan berbasis digital, simplifikasi SOP investigasi, dan percepatan tindak lanjut kasus. Keempat, peningkatan dukungan anggaran untuk kegiatan sosialisasi, monitoring lapangan, serta program pelatihan internal yang berkelanjutan. Kelima, penguatan strategi kewilayahan dengan membentuk posko pengaduan di kabupaten/kota, menjalin kemitraan dengan perguruan tinggi dan organisasi masyarakat sipil, serta memanfaatkan teknologi komunikasi jarak jauh untuk menjangkau wilayah sulit akses. Implementasi lima rekomendasi tersebut akan meningkatkan efektivitas Ombudsman sebagai lembaga pengawas independen yang berorientasi pada pencegahan maladministrasi, bukan sekadar penyelesaian laporan.

Berbasis lima rekomendasi yang sudah dirumuskan tersebut, disusun tabel skoring pemeringkatan rekomendasi. Tabel dibawah ini disusun dengan menggunakan kriteria penilaian William N. Dunn (efektivitas, efisiensi, dan kelayakan politik).

**Tabel 4. Skoring Pemeringkatan Rekomendasi**

No	Kriteria Rekomendasi	Alternatif I: Penguatan kelembagaan melalui peningkatan jumlah dan kapasitas sumber daya manusia, serta penerapan model pengawasan proaktif berbasis risiko.	Alternatif II: Pembaruan regulasi dengan memperkuat kekuatan hukum rekomendasi Ombudsman dan penetapan sanksi administratif bagi instansi yang tidak patuh.	Alternatif III: Modernisasi teknis melalui pengembangan sistem pengaduan berbasis digital, simplifikasi SOP investigasi, dan percepatan tindak lanjut kasus.	Alternatif IV: Peningkatan dukungan anggaran untuk kegiatan sosialisasi, monitoring lapangan, serta program pelatihan internal yang berkelanjutan.	Alternatif V: Penguatan strategi kewilayahan dengan membentuk posko pengaduan di kabupaten/kota, menjalin kemitraan dengan perguruan tinggi dan organisasi masyarakat sipil, serta memanfaatkan teknologi komunikasi jarak jauh untuk menjangkau wilayah sulit akses.
1	Efektivitas	Ruang lingkup penyelesaian laporan akan lebih besar dan lebih berkualitas	Meningkatkan efektivitas kepatuhan instansi terhadap rekomendasi yang dikeluarkan Ombudsman	Penyelesaian laporan akan lebih cepat, jumlah laporan yang diselesaikan bisa lebih banyak, dan wilayah yang dijangkau bisa lebih luas	Semakin banyak masyarakat yang memahami tentang fungsi lembaga pengawas maladministrasi dan semakin meningkatnya kapasitas pegawai	Semakin luasnya wilayah yang bisa dijangkau dan semakin luasnya masyarakat yang bisa mendapatkan manfaat
		Skor: 3	Skor: 4	Skor: 4	Skor: 3	Skor: 3
2	Efisiensi	Meningkatnya kebutuhan anggaran untuk penguatan pegawai serta meningkatnya biaya pendidikan dan pelatihan pegawai	Biaya yang dibutuhkan untuk penguatan rekomendasi tidak terlalu besar tetapi biaya yang timbul akibat sanksi administratif akan sangat besar	Biaya awal pengembangan sistem cukup tinggi, tetapi bermanfaat dalam jangka panjang	Biaya yang dibutuhkan akan sangat besar	Biaya yang dibutuhkan akan sangat besar untuk pembentukan posko pengaduan hingga ke kabupaten/kota
		Skor: 3	Skor: 3	Skor: 3	Skor: 2	Skor: 2
3	Kelayakan Politik	Perlu dukungan dan persetujuan dari Kementerian Keuangan dan Kementerian PAN-RB di tengah kondisi efisiensi yang masih berlangsung dan pengangkatan PPPK secara besar-besaran hampir di seluruh instansi pemerintahan	Belum adanya instrumen peraturan mengenai mekanisme dan ketentuan pemberian sanksi administratif bagi instansi yang tidak patuh	Sejalan dengan kebijakan penyelenggaraan pemerintahan berbasis elektronik	Masih sensitifnya kebutuhan penambahan anggaran bagi instansi pemerintah di tengah kebijakan efisiensi yang masih berlangsung	Sejalan dengan amanat UU Nomor 37 Tahun 2008 terkait tugas Ombudsman dalam membangun jaringan kerja
		Skor: 2	Skor: 3	Skor: 5	Skor: 2	Skor: 4
<b>Total Skoring</b>		<b>8</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>9</b>

Hasil skoring menunjukkan bahwa Alternatif III, yaitu Modernisasi teknis melalui pengembangan sistem pengaduan berbasis digital, simplifikasi SOP investigasi, dan percepatan tindak lanjut kasus, merupakan pilihan rekomendasi paling memungkinkan dengan skor tertinggi, yaitu 12. Alternatif ini dinilai paling efektif karena penyelesaian laporan akan lebih cepat, jumlah laporan yang diselesaikan bisa lebih banyak, dan wilayah yang dijangkau bisa lebih luas. Alternatif ini juga sejalan dengan kebijakan penyelenggaraan pemerintahan berbasis elektronik. Namun demikian, biaya awal pengembangan sistem cukup tinggi, tetapi bermanfaat dalam jangka panjang.

Selanjutnya, prioritas rekomendasi kedua yang memungkinkan adalah Alternatif II, yaitu Pembaruan regulasi dengan memperkuat kekuatan hukum rekomendasi Ombudsman dan penetapan sanksi administratif bagi instansi yang tidak patuh, dengan skor 10. Sementara itu, prioritas rekomendasi ketiga yang

memungkinkan adalah Alternatif V, yaitu Penguatan strategi kewilayahan dengan membentuk posko pengaduan di kabupaten/kota, menjalin kemitraan dengan perguruan tinggi dan organisasi masyarakat sipil, serta memanfaatkan teknologi komunikasi jarak jauh untuk menjangkau wilayah sulit akses, dengan skor 9. Sedangkan prioritas rekomendasi keempat yang memungkinkan adalah Alternatif I, yaitu Penguatan kelembagaan melalui peningkatan jumlah dan kapasitas sumber daya manusia, serta penerapan model pengawasan proaktif berbasis risiko, dengan skor 8. Terakhir, prioritas rekomendasi kelima yang memungkinkan adalah Alternatif IV, yaitu Peningkatan dukungan anggaran untuk kegiatan sosialisasi, monitoring lapangan, serta program pelatihan internal yang berkelanjutan, dengan skor 7.

Berdasarkan hasil analisis dan skoring alternatif rekomendasi, opsi yang paling direkomendasikan adalah Modernisasi teknis melalui pengembangan sistem pengaduan berbasis digital, simplifikasi SOP investigasi, dan percepatan tindak

lanjut kasus. Rekomendasi ini mendorong agar Ombudsman bisa melakukan pengembangan sistem pengaduan berbasis digital. Selain itu, secara mekanisme Ombudsman juga perlu menyederhanakan SOP investigasi pelaporan. Rekomendasi ini juga mengarahkan Ombudsman agar melakukan percepatan terhadap tindak lanjut dari sebuah laporan masyarakat yang telah diselesaikan.

Untuk mendukung pelaksanaan rekomendasi di atas, dibutuhkan peningkatan kapasitas sumber daya manusia dengan penambahan minimal 30% personel fungsional pengawasan di tingkat perwakilan. Dari sisi anggaran, diperlukan alokasi tambahan sekitar 40% untuk mendanai digitalisasi sistem pengaduan, pelatihan SDM, dan pembentukan posko pengaduan daerah. Penguatan kapasitas teknologi informasi harus dilengkapi dengan pelatihan literasi digital bagi pegawai dan masyarakat. Selain itu, kerja sama strategis dengan universitas, lembaga donor, dan sektor swasta dapat memperluas dukungan sumber daya non-fiskal untuk inovasi pengawasan dan peningkatan kualitas layanan publik berbasis bukti.

## REFERENSI

- Agustina, E. (2019). Peran Ombudsman Republik Indonesia Dalam Penyelesaian Maladministrasi di Indonesia. *Rechtsregel : Jurnal Ilmu Hukum*, 1(2). <https://doi.org/10.32493/rjih.v1i2.2221>
- Amalia, N., Muhammad, H., & Anwar, M. (2025). Peran Ombudsman Republik Indonesia dalam Pencegahan Maladministrasi Pada Pengangkatan dan Pemberhentian Perangkat Desa. *Jurnal Administrasi Pemerintahan Desa*, 6(1), 15. <https://doi.org/10.47134/villages.v6i1.195>
- Ambala, S. (2024). Common Features in the System of Ombudsman in Various Countries: A Comparative Study. *Global Journal for Research Analysis*, 4(1).
- Azhar, R. (2021). Tantangan Ombudsman Daerah dalam Menangani Laporan Maladministrasi. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 9(2), 145–160. <https://doi.org/10.14710/jiap.v9i2.14560>
- Caiden, G. E. (1991). What really is public maladministration? *Public Administration Review*, 51(6), 486–493. <http://www.jstor.org/stable/976599>
- Dwiyanto, A. (2018). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Caiden, G. E. (1981). Public maladministration and bureaucratic corruption. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 1(2), 5–16. <https://doi.org/10.1080/02529165.1981.10800097>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications
- Dulude, E., & Milley, P. (2021). Institutional complexity and multiple accountability tensions: A conceptual framework for analyzing school leaders' interpretation of competing demands. *Policy Futures in Education*, 19(1), 84–96. <https://doi.org/10.1177/1478210320940134>
- Hidayatullah, A. (2025). Pengawasan



- Ombudsman Republik Indonesia dalam Perbaikan Penyaluran Pupuk Bersubsidi Tahun 2022-2023 (Disertasi). <https://eprints.umm.ac.id/id/eprint/17542/>
- Ishak, N. (2022). Efektivitas Pengawasan Pelayanan Publik oleh Ombudsman Republik Indonesia. *Mulawarman Law Review*, 7(1), 71-88. <https://doi.org/10.30872/mulrev.v7i1.834>
- Izzati, N. F. (2020). Ombudsman Sebagai Lembaga Pengawas Pelayanan Publik Di Indonesia. *SASI*, 26(2), 176-187. <https://doi.org/10.47268/sasi.v26i2.235>
- Kettunen, P., & Kallio, J. (2020). External oversight and public accountability: The role of ombudsman institutions. *International Review of Administrative Sciences*, 86(2), 249-266. <https://doi.org/10.1177/0020852318819756>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications
- Negrut, V. (2017). Overview of the most common types of maladministration raised at EU level. *International Journal of Public Policy and Administration Research*, 4(2), 35-40. <https://doi.org/10.18488/journal.74.2017.42.35.40>
- Negrut, V. (2011). The Europeanization of public administration through the general principles of good administration. *Acta Universitatis Danubius: Administratio*, 3(2), 18-29
- Nurtjahjo, H., Maturbongs, Y., & Rachmitasari, D. I. (2013). *Memahami maladministrasi*. Ombudsman Republik Indonesia
- Ombudsman Republik Indonesia. (2022). *Laporan Tahunan Ombudsman Republik Indonesia 2022*. Jakarta: Ombudsman RI
- Ombudsman RI. (2023). *Data Laporan Maladministrasi Tahun 2023*. Jakarta: Ombudsman Republik Indonesia
- Ombudsman RI (2022a). *Laporan tahunan Ombudsman Republik Indonesia 2022*. Jakarta: Ombudsman Republik Indonesia
- Ombudsman RI. (2022b). *Ombudsman Sumbar terima 323 pengaduan masyarakat selama 2022, terbanyak Kota Padang*. Diakses 29 Desember 2022. <https://ombudsman.go.id/perwakilan/news/r/pwkmedia--ombudsman-sumbar-terima-323-pengaduan-masyarakat-selama-2022-terbanyak-kota-padang>
- Pambudi, A. S. (2025). Strengthening The Capacity of the Indonesian Ombudsman to Optimize Inclusive and Responsive International Cooperation. *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan dan Pelayanan Publik)*, 11(3), 233-253. <https://doi.org/10.31947/jakpp.v11i3.43425>
- Pambudi, A.S. (2023). Permasalahan Pelayanan Publik dan Peran Ombudsman Perwakilan Dalam Pendampingan Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, 13(2), 128-141. <https://doi.org/10.33701/jiwbp.v13i2.3178>
- Pemerintah RI. (2008). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia
- Purba, F. J., & Jaidun, J. (2025).

- Pencegahan Maladministrasi dalam Pelayanan Publik: Tinjauan terhadap Peraturan Ombudsman Nomor 41 Tahun 2019 di Kota Samarinda. *International Journal of Politic, Public Policy and Environmental Issues*, 5(1), 9–16. <https://doi.org/10.53622/IJ3PEI.V5I1.337>
- Puspitasari, D. (2019). Ombudsman dan Peranannya dalam Pencegahan Maladministrasi. *Jurnal Hukum dan Administrasi Publik*, 5(1), 33–47. <https://doi.org/10.25077/jhap.5.1.33-47.2019>
- Rusli, B. (2020). Akuntabilitas Pelayanan Publik dan Peran Ombudsman di Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Kebijakan Publik*, 7(3), 211–225. <https://doi.org/10.22146/jipkp.7.3.211>
- Samier, E. A. (2005). Toward public administration as a humanities discipline: A humanistic manifesto. *Halduskultuur (Administrative Culture)*, 6, 6–59
- Setiawan, A. (2023). Implementasi pencegahan maladministrasi pelayanan publik oleh Ombudsman Republik Indonesia. *COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 2(10). <https://doi.org/10.36418/comserva.v2i10.624>
- Widyawati, C. S. (2024). Ombudsman dan Prinsip Venice: Penghormatan, Perlindungan dan Pemajuan Hak Asasi Manusia. *Jurnal Inovasi Global*, 2(9), 1217–1233. <https://doi.org/10.58344/jig.v2i9.157>
- Yuswarni, Y., Soedja, D., Balqis, S., & Arizal, A. (2024). Ombudsman dalam peningkatan transparansi dan akuntabilitas pelayanan publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara AsIAN*, 12(1), 160–173. <https://doi.org/10.47828/jianaa.sian.v12i1.227>