

Pengawasan Ombudsman Terhadap Maladministrasi Pelayanan Publik

Dinda Rizki Yanti*, Anggi Agustina, Saniyyah Defna, Nurcahyati, Nurmala Sari

STIA Lancang Kuning Dumai

Abstrak: Maladministrasi dalam pelayanan publik merupakan permasalahan struktural yang mencerminkan disfungsi hukum administrasi negara sekaligus kegagalan penerapan prinsip good governance. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konsep maladministrasi dalam pelayanan publik, peran Ombudsman Republik Indonesia sebagai lembaga pengawas eksternal, hambatan yang dihadapi dalam pengawasan maladministrasi, serta upaya penguatan peran Ombudsman dalam menjamin hak warga negara atas pelayanan publik yang berkualitas dan berkeadilan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kepustakaan, melalui penelaahan terhadap peraturan perundang-undangan, buku, jurnal ilmiah, laporan resmi, dan dokumen relevan lainnya. Analisis data dilakukan secara deskriptif dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara induktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa maladministrasi tidak hanya disebabkan oleh kesalahan individual aparat, tetapi juga dipengaruhi oleh lemahnya akuntabilitas, transparansi, serta budaya birokrasi yang belum sepenuhnya berorientasi pada pelayanan publik. Ombudsman Republik Indonesia memiliki peran strategis dalam pencegahan dan penyelesaian maladministrasi melalui mekanisme pengaduan, investigasi, dan pemberian rekomendasi, namun efektivitasnya masih dibatasi oleh lemahnya daya ikat rekomendasi, resistensi birokrasi, keterbatasan sumber daya, dan rendahnya kesadaran hukum masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kewenangan hukum Ombudsman, sinergi antar lembaga pengawas, transformasi digital sistem pengaduan, peningkatan kapasitas kelembagaan, serta peningkatan partisipasi publik sebagai langkah sistemik untuk mewujudkan pelayanan publik yang berlandaskan prinsip good governance.

Kata kunci: Maladministrasi, Pelayanan Publik, Ombudsman Republik Indonesia, Pengawasan Eksternal, Good Governance.

DOI:

<https://doi.org/10.47134/ijl.v3i3.5398>

*Correspondence: Dinda Rizki Yanti

Email: rizkyantidinda@gmail.com

Received: 22-01-2026

Accepted: 22-02-2026

Published: 22-03-2026



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: *This research Maladministration in public service is a structural problem that reflects the disfunction of state administrative law as well as the failure to implement the principle of good governance. This research aims to analyse the concept of maladministration in public service, the role of the Ombudsman of the Republic of Indonesia as an external supervisory agency, the obstacles faced in the supervision of maladministration, as well as efforts to strengthen the role of the Ombudsman in guaranteeing the rights of citizens to quality and fair public services. The research method used is qualitative descriptive with a literature study approach, through the review of laws and regulations, books, scientific journals, official reports, and other relevant documents. Data analysis is carried out descriptively with the stages of data reduction, data presentation, and inductive conclusions. The research results show that maladministration is not only caused by individual errors of the apparatus, but also influenced by the weakness of accountability, transparency, and a culture of bureaucracy that has not been fully oriented to public service. The Ombudsman of the Republic of Indonesia has a strategic role in preventing and resolving maladministration through the mechanism of complaint, investigation, and giving recommendations, but its effectiveness is still limited by the weak binding power of recommendations, bureaucratic resistance, limited resources, and low public legal awareness. Therefore, it is necessary to strengthen the legal authority of the Ombudsman, synergy between supervisory agencies, digital transformation of the complaint system, improvement of institutional capacity, and increased public participation as a systemic step to realise public services based on the principle of good governance.*

Keywords: *Maladministration, Public Service, Ombudsman Of The Republic Of Indonesia, External Supervision, Good Governance.*

Pendahuluan

Pelayanan publik di Indonesia terus bergulat dengan berbagai kendala struktural mencakup birokrasi yang rumit dan berlapis, praktik korupsi endemik, defisiensi sumber daya manusia, serta sistem administrasi yang belum sepenuhnya optimal, yang secara kolektif menghambat efisiensi operasional dan aksesibilitas layanan bagi masyarakat luas. Persoalan ini tercermin dalam keluhan masyarakat mengenai prosedur yang berbelit-belit, proses lambat, dan minimnya transparansi, khususnya pada level kelurahan serta instansi vertikal, meskipun agenda reformasi birokrasi telah digulirkan secara masif (Diastuti & Ayyustia, 2025b).

Fenomena maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik meliputi penyalahgunaan kewenang, kelalaian aparatur sipil negara, penundaan proses administratif yang berkepanjangan, serta praktik diskriminasi layanan yang merugikan kelompok rentan secara sosial-ekonomi. Laporan Tahunan Ombudsman Republik Indonesia tahun 2023 mengindikasikan dominasi kasus penundaan berlarut-larut (melebihi 32%) beserta ketidakpatuhan terhadap prosedur standar, khususnya di sektor kesehatan dan perizinan usaha, yang semakin diperburuk oleh ketidakseragaman prosedur di kawasan urban (Mikraj et al, 2024b).

Maladministrasi menimbulkan implikasi krusial terhadap tingkat kepercayaan publik dan kualitas governance pemerintahan, yang ditandai dengan degradasi legitimasi institusional, munculnya kecemburuan sosial, serta stagnasi pertumbuhan ekonomi akibat inefisiensi birokrasi yang sistemik. Kasus korupsi yang bersinggungan dengan maladministrasi semakin merusak akuntabilitas aparatur negara dan menghambat implementasi kebijakan antikorupsi, khususnya pada sektor pendidikan dan kesehatan yang rentan terhadap penyimpangan administratif (Alawiyah et al, 2025).

Mekanisme pengawasan eksternal, seperti mandat Ombudsman Republik Indonesia (ORI) dan partisipasi aktif masyarakat, memainkan peran krusial dalam mengawasi penyelenggara pelayanan publik melalui proses pengaduan, investigasi mendalam, serta rekomendasi yang bersifat sinergis dan mengikat secara moral. Penguatan fungsi pengawasan ini diantisipasi mampu mendorong peningkatan transparansi institusional, kepatuhan regulasi, serta perbaikan berkelanjutan yang selaras dengan mandat Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Mikraj et al, 2024b).

Ombudsman Republik Indonesia (ORI) dikonstitusikan sebagai lembaga negara yang mandiri, dengan mandat utama mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik oleh berbagai entitas negara, pemerintahan daerah, BUMN, BUMD, serta korporasi swasta yang sebagian pendanaannya bersumber dari APBN atau APBD, khususnya dalam menangani pengaduan maladministrasi guna optimalisasi kualitas layanan. Status independensi ORI dijamin melalui Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008, yang melindunginya dari intervensi eksekutif, legislatif, maupun yudikatif, sehingga memungkinkan eksekusi fungsi pengawasan secara imparial dan bertanggung jawab (Aprilia & Saputra, 2025).

Wewenang dan tugas ORI mencakup verifikasi pengaduan, pemanggilan saksi, pengawasan lapangan, investigasi mendalam terhadap maladministrasi, serta penyediaan rekomendasi, mediasi, dan proposisi kompensasi untuk mitigasi serta

penanganan pelanggaran administratif. Kontribusi ORI terhadap paradigma good governance bersifat strategis, melalui penguatan transparansi, akuntabilitas, serta responsivitas birokrasi via mekanisme pengawasan eksternal, yang pada gilirannya mendukung transformasi pelayanan publik yang berakar pada prinsip tata kelola yang prima (Aprilia & Saputra, 2025).

Penelitian terkait pengawasan Ombudsman Republik Indonesia (ORI) memiliki relevansi imperatif mengingat prevalensi maladministrasi dalam ranah pelayanan publik yang menuntut asesmen efektivitas institusi eksternal demi memperkuat reformasi birokrasi secara nasional. Disparitas antara mandat ideal ORI sebagai pengawas mandiri dan realitas implementasi lapangan tercermin dalam tingkat rendahnya realisasi rekomendasi (meraih 58% pada 2024), yang dipicu oleh keterbatasan otoritas eksekutorial serta resistensi struktural dari instansi terkait (Iskandar & Irianto, 2025).

Pengawasan Ombudsman Republik Indonesia (ORI) terhadap maladministrasi pelayanan publik diimplementasikan melalui kerangka mekanisme yang sistematis, meliputi penerimaan pengaduan publik, investigasi atas inisiatif sendiri (IAPS), pengawasan lapangan, analisis dokumen administratif, serta formulasi rekomendasi perbaikan yang bersifat mengikat moral terhadap penyelenggara layanan. Efektivitas pengawasan ORI tercermin dalam tingkat resolusi kasus yang mencapai 85% pada sejumlah perwakilan regional, dengan prestasi signifikan dalam mendeteksi kelalaian administratif seperti penundaan penerbitan sertifikat tanah melalui proses mediasi dan pemantauan eksekusi rekomendasi. Efektivitas tersebut terkendala oleh inhibisi struktural, seperti minimnya komitmen institusi pemerintah dalam mengimplementasikan rekomendasi (hanya 58% realisasi pada 2024), defisiensi sumber daya manusia dan fiskal, kelemahan regulasi eksekutorial, serta inkonsistensi kebijakan yang membatasi mandat ORI. Faktor-faktor tersebut memunculkan disparitas antara mandat normatif ORI dan realitas operasional lapangan, sehingga menuntut strategi penguatan institusional seperti transformasi digital pengawasan dan revisi kerangka regulasi guna mengeskalasi akuntabilitas birokrasi secara berkelanjutan (Solihin, 2025).

Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia (ORI) Kepulauan Bangka Belitung melakukan penanganan terhadap dugaan maladministrasi dalam implementasi Program Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL), secara khusus menyoroti fenomena penundaan berlurut penyerahan Sertifikat Hak Milik (SHM) di Desa Nyelanding dan Nangka, Kabupaten Bangka Selatan, serta kasus pengaduan pelapor berinisial BD di Bangka Barat. Dalam kasus Nyelanding-Nangka, ORI mengidentifikasi indikasi penyalahgunaan wewenang, pengabaian kewajiban hukum, deviasi prosedural, serta dugaan pungutan liar (pungli) padahal program bersifat gratis kecuali biaya pajak resmi; melalui proses klarifikasi dengan Badan Pertanahan Nasional (BPN) dan Pemerintah Kabupaten, penyelesaian dipercepat dengan distribusi SHM dalam rentang dua pekan tanpa pungutan ilegal, diikuti sanksi administratif bagi oknum pelanggar. Kasus BD mencakup ketidaksesuaian luas lahan pada sertifikat sejak 2018 yang baru terealisasi pada 2022 setelah pengaduan diabaikan oleh Kantor Pertanahan; ORI melaksanakan investigasi pada Februari 2023, mengungkap kelalaian administratif seperti ketidakhadiran bukti penerimaan pengaduan dan inkompetensi personel, kemudian

memediasi, merumuskan rekomendasi perbaikan, melakukan rotasi petugas, menerbitkan SHM korektif, serta memberlakukan sanksi administratif (Kiswara, 2025).

Penelitian ini memberikan kontribusi substantif terhadap perkembangan ilmu hukum administrasi negara melalui analisis mendalam atas dinamika mekanisme pengawasan, sehingga memperkaya kerangka teoritis tata kelola pemerintahan yang berpijak pada prinsip *good governance*. Kontribusi terhadap optimalisasi kualitas pelayanan publik bersemayam pada formasi rekomendasi strategi hybrid yang mengintegrasikan inovasi teknologi dengan kolaborasi lintas-sektor, guna mengeskalasi tingkat kepatuhan dan responsivitas birokrasi.

Metodologi

Metode penelitian adalah sebuah cara yang dilakukan secara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan yang telah ditetapkan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yakni metode penelitian bersifat kualitatif deskriptif, yang bertujuan mendeskripsikan keadaan subjek secara aktual berdasarkan fakta dan peristiwa yang ada. Metode ini sesuai untuk menjelaskan situasi sosial atau administratif tanpa menguji hipotesis, melainkan memaparkan temuan secara jelas dan kontekstual. Data sekunder dikumpulkan melalui kajian pustaka, mencakup tinjauan terhadap buku, jurnal ilmiah, artikel, laporan resmi, serta dokumen relevan dengan topik penelitian. Prosesnya melibatkan identifikasi sumber primer, pengumpulan materi, dan penyaringan data sesuai kriteria seperti tingkat relevansi, kredibilitas sumber, serta aktualitas publikasi. Analisis data bersifat deskriptif dengan tahapan utama: (1) reduksi informasi melalui pengelompokan tema; (2) penyajian hasil berupa narasi, tabel, atau kutipan representatif; serta (3) penyimpulan induktif. Strategi ini menekankan pemahaman kontekstual, interpretasi mendalam, dan keterkaitan antarfenomena guna membentuk representasi komprehensif (Fatimah et al, 2025).

Hasil dan Pembahasan

1. Konsep Maladministrasi dalam Pelayanan Publik

Perbuatan maladministrasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 angka 3 Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia merujuk pada setiap tindakan atau perilaku yang bertentangan dengan hukum, melampaui batas kewenangan, maupun penggunaan kewenangan yang tidak sesuai dengan tujuan pemberiannya. Selain itu, maladministrasi juga mencakup adanya kelalaian atau pengabaian terhadap kewajiban hukum dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan oleh penyelenggara negara dan pemerintahan. Tindakan-tindakan tersebut berpotensi menimbulkan kerugian, baik bersifat materiil maupun immateriil, yang dirasakan oleh masyarakat maupun individu.

Selama ini, hukum administrasi negara yang tersusun atas berbagai peraturan dan bertujuan mengatur penyelenggaraan pemerintahan serta pelayanan administrasi kepada publik dalam praktiknya kerap dimanfaatkan oleh pihak-pihak tertentu untuk kepentingan pribadi atau kelompok. Pelayanan publik yang semestinya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan masyarakat, dalam beberapa kasus justru mengalami

pembalikan orientasi di mana masyarakat diposisikan sebagai pihak yang melayani kepentingan negara. Kondisi tersebut bertentangan dengan hakikat negara yang pada dasarnya dibentuk untuk melindungi dan memenuhi kepentingan masyarakat (Made et al, 2008). Oleh karena itu, aparatur birokrasi seharusnya menempatkan pelayanan kepada masyarakat sebagai prioritas utama dengan memberikan pelayanan yang optimal dan berkualitas (Juniorso & Sudrajat, 2009).

Dalam konteks negara kesejahteraan, ruang lingkup tugas pemerintah dalam mengelola dan memenuhi kepentingan umum menjadi semakin luas. Untuk melaksanakan tugas tersebut, pemerintah diberikan keleluasaan dalam bertindak melalui kewenangan administrasi negara yang telah ditetapkan. Namun, dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan penggunaan kewenangan tersebut tidak jarang melampaui batas yang telah diatur dalam hukum administrasi negara. Kondisi ini menyebabkan terjadinya malfungsi hukum administrasi negara yang dikenal sebagai maladministrasi. Malfungsi dalam penyelenggaraan administrasi negara tersebut memunculkan berbagai permasalahan pemerintahan di mana praktik penyelenggaraan negara dan pemerintahan kerap diwarnai oleh maladministrasi, korupsi, kolusi, dan nepotisme. Fenomena ini menunjukkan bahwa lemahnya kepatuhan terhadap hukum administrasi negara berimplikasi langsung terhadap menurunnya kualitas tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik. (Made et al, 2008)

Maladministrasi, sebagai manifestasi dari disfungsi hukum administrasi negara, kerap kali bermula dari disparitas antara diskresi ekstensif pemerintah dalam kerangka negara kesejahteraan dan keterbatasan mekanisme pengawasan independen, sehingga menuntut kehadiran institusi eksternal semisal Ombudsman Republik Indonesia untuk melaksanakan investigasi preventif serta menerbitkan rekomendasi yang bersifat mengikat demi restorasi hak-hak masyarakat yang terdampak. Selain menangani pengaduan retrospektif, lembaga tersebut juga mengimplementasikan diseminasi informasi dan pemantauan pra-inkiden guna mengantisipasi potensi korupsi, kolusi, dan nepotisme yang merusak tata kelola pemerintahan (Maulana & Anwar, 2024)

Untuk mengantisipasi ketidakpatuhan terhadap regulasi tersebut, pemerintah telah mengonstruksi rezim pengawasan multilevel yang mengintegrasikan partisipasi publik melalui mekanisme pengaduan langsung kepada Ombudsman, yang memiliki otoritas untuk memanggil pejabat publik, mengakses dokumen administratif, serta merekomendasikan sanksi administratif hingga kompensasi finansial, sehingga memperkuat akuntabilitas aktor pelayanan publik. Strategi ini secara signifikan meningkatkan mutu tata kelola pemerintahan dengan meminimalisir praktik diskriminatif dan penyalahgunaan diskresi wewenang (Umam *et al*, 2024)

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia, maladministrasi merupakan tindakan aparatur yang bertentangan dengan ketentuan hukum, baik karena melampaui kewenangan maupun menggunakan kewenangan tidak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, maladministrasi juga mencakup sikap lalai atau pengabaian terhadap kewajiban hukum dalam penyelenggaraan pelayanan publik oleh penyelenggara negara dan pemerintahan yang berakibat pada timbulnya kerugian, baik secara materiil maupun nonmateriil, bagi masyarakat atau perseorangan. Kondisi tersebut mencerminkan pelanggaran terhadap

kewajiban hukum serta pengabaian hak masyarakat sebagai penerima layanan publik, yang muncul akibat tindakan penyelenggara pelayanan publik yang tidak sejalan dengan norma kepatutan dan mengesampingkan asas-asas umum pemerintahan yang baik.

Pengaturan klausul mengenai maladministrasi dalam Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia merupakan suatu terobosan penting. Hal ini dikarenakan dalam berbagai peraturan perundang-undangan sebelumnya sebenarnya telah diatur beragam bentuk maladministrasi beserta sanksi yang dapat dijatuhkan kepada pelakunya. Pelaku maladministrasi dalam konteks ini mencakup penyelenggara negara dan pemerintahan, baik di tingkat pusat maupun daerah, termasuk perseorangan yang membantu pemerintah dalam penyelenggaraan pelayanan publik. (Made et al, 2008)

Rendahnya kesadaran hukum masyarakat, kuatnya budaya *ewuh pakewuh* (rasa takut, risih, dan segan), maraknya pungutan liar, praktik penundaan berlarut-larut, birokrasi yang panjang dan berbelit, serta kebiasaan sebagian pejabat publik yang ingin dilayani, bukan melayani, merupakan gambaran kondisi birokrasi di Indonesia saat ini. Situasi tersebut mendorong sebagian masyarakat memilih jalan pintas dengan melakukan tindakan yang melanggar hukum demi memperoleh pelayanan secara cepat dan praktis. Di sisi lain, penyelenggara pelayanan publik kerap memanfaatkan kondisi tersebut untuk memperoleh keuntungan dan kepentingan pribadi.

2. Ombudsman Republik Indonesia Sebagai Lembaga Pengawas Pelayanan Publik

Ombudsman Republik Indonesia merupakan lembaga negara yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia. Lembaga ini memiliki kewenangan utama dalam melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh aparatur negara dan pemerintahan, serta pihak lain yang turut berperan dalam penyediaan pelayanan publik dengan sumber pendanaan yang berasal dari APBN maupun APBD. Secara historis, pembentukan lembaga Ombudsman di Indonesia berawal pada tahun 2000 atas inisiatif Presiden K.H. Abdurrahman Wahid melalui pembentukan Komisi Ombudsman Nasional. Kehadiran lembaga tersebut dilatarbelakangi oleh tuntutan masyarakat akan adanya mekanisme pengawasan terhadap pelayanan publik yang pada masa Orde Baru kerap diwarnai oleh praktik kolusi, korupsi, dan nepotisme (ASMAWATI, 2015).

Ombudsman Republik Indonesia menjalankan tugasnya berdasarkan ketentuan Pasal 7 Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008, di mana laporan yang disampaikan oleh masyarakat menjadi dasar utama bagi Ombudsman dalam menindaklanjuti pengaduan terkait dugaan maladministrasi pada lembaga penyelenggara pelayanan publik. Laporan tersebut berfungsi sebagai sarana bagi Ombudsman untuk melakukan pemeriksaan dan penyelesaian atas permasalahan pelayanan publik yang dinilai tidak sesuai dengan ketentuan. Dalam konteks ini, maladministrasi dipahami sebagai tindakan yang bertentangan dengan hukum dan penyalahgunaan kewenangan, termasuk pemanfaatan jabatan untuk kepentingan pribadi atau kelompok, serta pengabaian terhadap ketentuan hukum dalam proses pemberian layanan publik. Tindakan tersebut dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik dan berdampak pada munculnya kerugian, baik secara materiil maupun nonmateriil, bagi individu maupun masyarakat luas.

Pembentukan Ombudsman Republik Indonesia sebagaimana diatur dalam Pasal 4 Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 diarahkan untuk memperkuat prinsip negara hukum yang menjunjung demokrasi dan rasa keadilan sebagai fondasi peningkatan kesejahteraan masyarakat. Arah tersebut diwujudkan melalui upaya mendorong tata kelola pemerintahan yang berjalan secara optimal, sekaligus membangun aparatur negara yang beretika, terbuka, dan berintegritas serta terhindar dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Selain itu, keberadaan Ombudsman RI dimaksudkan untuk memperbaiki mutu penyelenggaraan pelayanan publik agar hak masyarakat memperoleh perlakuan yang setara di hadapan hukum, rasa aman, dan keadilan sosial dapat terpenuhi secara berkesinambungan (Dharmawan, 2020c).

Ombudsman RI juga berperan dalam meningkatkan upaya pencegahan terhadap potensi maladministrasi, praktik diskriminasi, dan penyimpangan dalam penyelenggaraan pelayanan publik, serta menumbuhkan budaya hukum dan kesadaran hukum masyarakat sebagai wujud nyata supremasi hukum yang berlandaskan kebenaran dan keadilan (Athallah & Frinaldi, 2025)

Adapun fungsi Ombudsman RI sebagaimana diatur dalam Pasal 6 Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 adalah melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh penyelenggara negara dan pemerintahan, baik di tingkat pusat maupun daerah, termasuk pelayanan yang diselenggarakan oleh BUMN, BUMD, badan hukum milik negara, serta badan swasta atau perseorangan yang diberi tugas menyelenggarakan pelayanan publik tertentu (Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman Republik Indonesia Pasal 6)

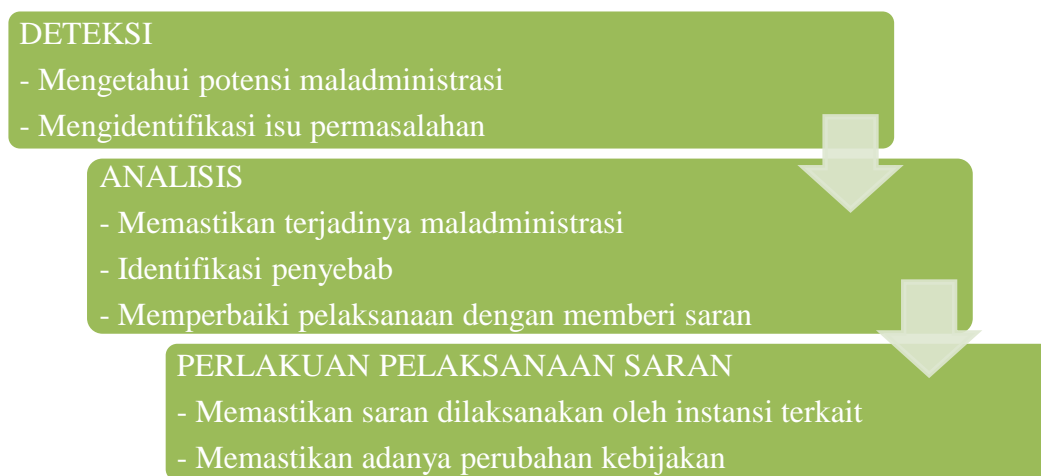
Sementara itu, tugas pokok Ombudsman RI sebagaimana diatur dalam Pasal 7 Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 meliputi penerimaan dan pemeriksaan laporan dugaan maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik, tindak lanjut laporan yang menjadi kewenangannya, pelaksanaan investigasi atas prakarsa sendiri, penguatan kerja sama dengan lembaga negara dan pemerintahan, serta pelaksanaan upaya pencegahan maladministrasi dan tugas lain yang diamanatkan oleh undang-undang (Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman Republik Indonesia Pasal 7).

Menurut Andi Cahyadi dalam rangka mengoptimalkan fungsi pengawasan Ombudsman Republik Indonesia, terdapat tiga sasaran utama yang diharapkan dapat dicapai: Pertama, meningkatnya tingkat kepatuhan penyelenggara pelayanan publik terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku maupun kebijakan yang ditetapkan oleh negara, sehingga penyelenggaraan pelayanan publik benar-benar berorientasi pada kepentingan masyarakat. Kedua, terwujudnya perbaikan kebijakan publik sebagai hasil dari pengawasan dan rekomendasi yang diberikan oleh Ombudsman Republik Indonesia. Ketiga, terbentuknya sistem pengelolaan pengaduan nasional yang efektif, terintegrasi, dan mampu merespons keluhan masyarakat secara cepat dan tepat (Setiawan, 2023).

Dalam pelaksanaan tugas pengawasannya, Ombudsman Republik Indonesia tetap menjalankan fungsi pengawasan pelayanan publik meskipun berada dalam kondisi luar biasa seperti pada masa pandemi Covid-19. Pengawasan tersebut diarahkan

untuk memastikan agar pelayanan publik tetap diselenggarakan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku serta mencegah terjadinya maladministrasi di tengah situasi krisis. Pada praktiknya penanganan maladministrasi oleh Ombudsman Republik Indonesia dilakukan melalui dua bentuk kegiatan utama, yakni pencegahan dan penanganan laporan masyarakat. Kedua bentuk kegiatan ini menjadi landasan penting dalam upaya menekan serta meminimalkan terjadinya praktik maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik oleh instansi yang berwenang (Setiawan, 2023).

Berdasarkan Laporan Tahunan Ombudsman Republik Indonesia Tahun 2021, pelaksanaan fungsi pengawasan oleh Ombudsman RI dilakukan melalui tiga tahapan utama yang dikenal sebagai model *ban berjalan*, yaitu tahap deteksi, analisis, dan pengawalan pelaksanaan rekomendasi (Setiawan, 2023).



Gambar 1. Tahapan Pencegahan dengan Model 'Ban Berjalan' Ombudsman RI
Sumber: Laporan Tahunan Ombudsman RI Tahun 2021

3. Peran Ombudsman dalam Penyelesaian Maladministrasi di Layanan Publik

Perlindungan hukum yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat pada dasarnya bertujuan untuk menjamin pemenuhan hak dan kepentingan warga negara. Dalam pelaksanaannya, pemerintah dapat menempuh langkah perlindungan hukum yang bersifat *preventif* maupun *represif*. Perlindungan hukum preventif memberikan ruang bagi masyarakat untuk menyampaikan pendapat, keberatan, atau masukan sebelum suatu keputusan ditetapkan oleh pemerintah sehingga potensi terjadinya sengketa dapat diminimalisasi. Mekanisme ini penting karena mendorong pemerintah untuk lebih cermat dan berhati-hati dalam menggunakan kewenangan yang dimilikinya (Semar et al, 2025).

Sebelum adanya Ombudsman, pengaduan masyarakat mengenai pelayanan publik umumnya hanya diajukan kepada instansi terkait dan ditangani oleh pihak yang sama dengan yang dilaporkan. Situasi ini kerap menimbulkan keraguan di tengah masyarakat terhadap netralitas dan objektivitas proses penyelesaiannya, sehingga perlindungan hukum yang diperoleh dirasa belum maksimal. Di sisi lain, penyelesaian melalui jalur pengadilan memerlukan waktu yang cukup panjang serta biaya yang relatif besar, sehingga dianggap kurang efektif sebagai sarana perlindungan bagi masyarakat (Kurniawan et al, 2024).

Dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya dalam melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan pelayanan publik, Ombudsman Republik Indonesia berpedoman pada asas-asas tertentu yang menjadi dasar dalam menjamin objektivitas, keadilan, dan perlindungan hak masyarakat (Semar et al, 2025).

1. Asas Kepatutan

Ombudsman wajib bertindak secara wajar, pantas, dan adil serta memperlakukan setiap individu secara setara dalam menjalankan tugasnya.

2. Asas Keadilan

Dalam pelaksanaan fungsi pengawasan, Ombudsman harus menjunjung prinsip keadilan tanpa memberikan perlakuan yang berbeda kepada masyarakat.

3. Asas Non - Diskriminasi

Ombudsman dituntut untuk bersikap adil tanpa membedakan ras, agama, suku, kebangsaan, jenis kelamin, status sosial, maupun latar belakang lainnya

4. Asas Tidak Memihak

Ombudsman harus bersikap netral, objektif, dan bebas dari pengaruh atau kepentingan pihak mana pun.

5. Asas Akuntabilitas

Setiap tindakan dan keputusan yang diambil Ombudsman harus dapat dipertanggungjawabkan secara hukum dan moral.

6. Asas Keseimbangan

Keputusan Ombudsman harus mencerminkan keseimbangan antara kepentingan hukum, rasa keadilan, dan konsistensi dengan peraturan yang berlaku.

7. Asas Keterbukaan

Ombudsman wajib menjamin keterbukaan dalam proses dan hasil pengambilan keputusan agar dapat diketahui dan diawasi oleh publik.

8. Asas Kerahasiaan

Dalam menjalankan tugasnya, Ombudsman harus menjaga kerahasiaan informasi guna melindungi privasi serta kepentingan pihak-pihak yang terlibat.

Menurut Schermerhorn dalam Ernie dan Saefullah, pengawasan dipahami sebagai rangkaian kegiatan yang mencakup penetapan tolok ukur kinerja serta langkah-langkah pengendalian untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Pengawasan tidak dimaknai sebagai tujuan akhir, melainkan sebagai alat untuk menjamin agar suatu kegiatan berjalan sesuai dengan rencana. Dalam praktik pengawasan Ombudsman, peran serta masyarakat memiliki posisi yang sangat penting, karena partisipasi publik menjadi sarana utama dalam mendorong terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik. Ombudsman di Indonesia berfungsi menyalurkan aspirasi masyarakat dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan, melalui penciptaan lingkungan yang aman dan kondusif, penguatan pemerintahan yang bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta peningkatan kualitas pelayanan publik yang profesional. Di samping itu, Ombudsman turut berperan dalam mendorong terwujudnya sistem peradilan yang independen dan adil guna memastikan tidak adanya keberpihakan dalam proses penegakan hukum.

Di luar fungsi pengawasan yang telah diuraikan sebelumnya, Ombudsman juga dibekali kewenangan lain, antara lain:

- a) menyampaikan rekomendasi kepada Presiden, kepala daerah, maupun pimpinan lembaga penyelenggara negara lainnya sebagai upaya pembenahan dan peningkatan kinerja organisasi serta tata cara pelayanan publik;
- b) mengajukan masukan kepada Dewan Perwakilan Rakyat dan/atau Presiden, serta Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan/atau kepala daerah, terkait perlunya revisi atau penyesuaian terhadap undang-undang maupun peraturan perundang-undangan lainnya guna meminimalkan potensi terjadinya maladministrasi (Pranoto, 2009).

Wewenang Ombudsman dalam melakukan pengawasan terhadap pelayanan publik meliputi penerimaan pengaduan dari masyarakat, penanganan serta tindak lanjut laporan, pemberian rekomendasi, hingga pemantauan atas pelaksanaan pelayanan publik oleh penyelenggara negara. Secara umum, pelaksanaan fungsi pengawasan tersebut dilakukan melalui beberapa tahapan sebagai berikut.

1. Penerimaan Laporan

Setiap warga negara Indonesia berhak mengajukan laporan kepada Ombudsman tanpa dikenakan biaya. Laporan yang disampaikan harus memenuhi persyaratan sebagaimana diatur dalam Pasal 24 Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia, yaitu memuat identitas lengkap pelapor, penjelasan peristiwa atau tindakan yang dilaporkan secara jelas, serta bukti bahwa pelapor telah menyampaikan keberatan kepada pihak terlapor namun belum memperoleh penyelesaian yang memadai. Setelah laporan diterima, Ombudsman melakukan pemeriksaan administratif untuk menilai kelengkapan laporan. Apabila terdapat kekurangan, Ombudsman akan menyampaikan pemberitahuan tertulis kepada pelapor agar melengkapi laporan tersebut dalam jangka waktu paling lama 30 hari sejak pemberitahuan diterima. Apabila sampai batas waktu tersebut kekurangan tidak dipenuhi, laporan dianggap ditarik kembali oleh pelapor.

2. Penanganan dan Penindaklanjutan Laporan

Laporan yang telah dinyatakan lengkap selanjutnya diproses melalui pemeriksaan substantif. Berdasarkan hasil pemeriksaan tersebut, Ombudsman dapat memutuskan apakah laporan berada dalam kewenangannya atau tidak. Apabila Ombudsman menyatakan tidak berwenang, pemberitahuan disampaikan kepada pelapor paling lambat tujuh hari sejak keputusan ditandatangani oleh Ketua Ombudsman. Sebaliknya, apabila laporan dinyatakan berada dalam kewenangan Ombudsman, maka Ombudsman dapat melakukan berbagai tindakan, antara lain memanggil terlapor, saksi, maupun saksi ahli untuk dimintai keterangan, meminta penjelasan tertulis, serta melakukan pemeriksaan langsung di lapangan.

3. Pelaksanaan Investigasi

Tahap investigasi dilakukan untuk memperoleh data dan informasi yang akurat, objektif, dan mendalam sebagai dasar pengambilan keputusan. Investigasi dapat dilakukan melalui pemeriksaan administrasi maupun pemeriksaan lapangan. Pemeriksaan administrasi dilakukan dengan menelaah dokumen, surat keputusan, atau berkas lain

yang berkaitan dengan laporan masyarakat. Sementara itu, pemeriksaan lapangan dilakukan dengan menggali keterangan secara lisan maupun tertulis dari pelapor, terlapor, serta pihak-pihak lain yang memiliki keterkaitan dengan objek laporan. Dalam pelaksanaannya, Ombudsman dapat melakukan pemeriksaan ke lokasi pelayanan publik tanpa pemberitahuan terlebih dahulu kepada instansi yang dilaporkan, dengan tetap memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan, ketertiban, serta norma kesusilaan.

4. Pemberian Rekomendasi

Hasil pemeriksaan Ombudsman dapat berakhir pada dua kemungkinan, yaitu penolakan laporan atau penerimaan laporan yang disertai rekomendasi. Penolakan laporan dapat dilakukan apabila memenuhi ketentuan sebagaimana diatur dalam Pasal 36 Undang-Undang Ombudsman Republik Indonesia, antara lain apabila pelapor belum menyampaikan keberatan kepada terlapor, substansi laporan sedang atau telah diperiksa oleh pengadilan, laporan masih dalam proses penyelesaian oleh instansi terkait dalam batas waktu yang wajar, pelapor telah memperoleh penyelesaian, substansi laporan berada di luar kewenangan Ombudsman, laporan telah diselesaikan melalui mediasi atau konsiliasi, atau tidak ditemukan adanya maladministrasi. Penolakan laporan wajib disampaikan secara tertulis kepada pelapor paling lambat 14 hari sejak hasil pemeriksaan ditandatangani. Apabila laporan diterima, Ombudsman akan menerbitkan rekomendasi yang bersifat saran atau nasihat kepada pejabat publik selaku terlapor. Rekomendasi tersebut sekurang-kurangnya memuat uraian laporan, hasil pemeriksaan, bentuk maladministrasi yang terjadi, serta tindakan yang harus dilakukan oleh terlapor dan atasan terlapor. Rekomendasi disampaikan kepada pelapor, terlapor, dan atasan terlapor paling lambat 14 hari sejak ditandatangani oleh Ketua Ombudsman.

Berdasarkan Pasal 38 Undang-Undang Ombudsman Republik Indonesia, terlapor dan atasan terlapor memiliki kewajiban untuk melaksanakan rekomendasi yang diberikan. Atasan terlapor juga diwajibkan melaporkan pelaksanaan rekomendasi tersebut kepada Ombudsman dalam jangka waktu paling lama 60 hari sejak rekomendasi diterima. Dalam rangka memastikan pelaksanaan rekomendasi, Ombudsman dapat melakukan klarifikasi tambahan maupun pemeriksaan lapangan. Apabila rekomendasi tidak dilaksanakan atau hanya dilaksanakan sebagian tanpa alasan yang dapat dipertanggungjawabkan, Ombudsman berwenang mempublikasikan ketidakpatuhan tersebut serta menyampaikan laporan kepada DPR dan Presiden (Pranoto, 2009).

1. Terlapor maupun atasan terlapor yang tidak menindaklanjuti rekomendasi Ombudsman sebagaimana diatur dalam Pasal 38 Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 dapat dikenakan sanksi administratif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Bentuk sanksi administratif tersebut meliputi:
2. Teguran tertulis, berupa peringatan resmi secara tertulis yang diberikan karena tidak mematuhi kewajiban atau melanggar ketentuan yang berlaku.
3. Pembebasan dari jabatan, yaitu sanksi dengan mencabut seluruh kewenangan dan tanggung jawab yang melekat pada jabatan yang bersangkutan.
4. Penurunan gaji, yakni sanksi berupa pengurangan penghasilan yang diterima di bawah gaji pokok sebagai konsekuensi atas pelanggaran yang dilakukan.

5. Penurunan pangkat, yaitu sanksi yang dijatuhkan dengan menurunkan jenjang kepangkatan dari pangkat yang sebelumnya dimiliki.
6. Pemberhentian tidak dengan hormat, berupa pemutusan hubungan kerja tanpa pemberian hak-hak kepegawaian, termasuk hak atas pensiun.
7. Pembekuan misi dan/atau izin, yaitu penghentian sementara terhadap misi atau izin yang telah dikeluarkan oleh instansi pemerintah.
8. Pencabutan izin, yakni sanksi berupa penarikan kembali izin yang sebelumnya diberikan oleh instansi pemerintah (Undang – Undang Nomor 37 Tahun 2008 pasal 38).

4. Hambatan dan Tantangan Ombudsman Republik Indonesia dalam Pengawasan Maladministrasi Pelayanan Publik

Meskipun Ombudsman Republik Indonesia (ORI) telah dibekali mandat yang luas sebagai lembaga pengawas eksternal pelayanan publik, implementasi kewenangan tersebut dalam praktik masih menghadapi berbagai hambatan yang bersifat struktural maupun kultural. Hambatan-hambatan ini secara langsung memengaruhi efektivitas pengawasan Ombudsman khususnya dalam mendorong penyelesaian laporan maladministrasi serta memastikan kepatuhan penyelenggara pelayanan publik terhadap rekomendasi yang diberikan. Secara empiris, keberadaan ORI belum sepenuhnya mampu menutup celah penyimpangan administrasi akibat keterbatasan instrumen hukum dan resistensi birokrasi yang mengakar dalam sistem pemerintahan (Dharmawan, 2020a).

Salah satu hambatan paling sering dihadapi Ombudsman Republik Indonesia adalah keterbatasan kewenangan eksekutorial. Rekomendasi Ombudsman secara yuridis bersifat mengikat secara moral (*moral binding*), namun tidak disertai dengan kekuatan hukum yang bersifat memaksa (*legally binding*). Kondisi ini menyebabkan pelaksanaan rekomendasi Ombudsman sangat bergantung pada itikad baik terlapor dan atasan terlapor. Dalam praktiknya, banyak instansi penyelenggara pelayanan publik yang menunda, melaksanakan sebagian, atau bahkan mengabaikan rekomendasi Ombudsman, terutama apabila rekomendasi tersebut menyentuh kepentingan struktural, reputasi institusi, atau pejabat tertentu. Ketiadaan sanksi langsung yang tegas terhadap ketidakpatuhan tersebut menjadikan posisi Ombudsman relatif lemah dalam struktur pengawasan administrasi negara, sehingga efektivitas rekomendasinya menjadi sangat variatif antar instansi dan daerah (Dharmawan, 2020)

Selain keterbatasan kewenangan, resistensi birokrasi juga menjadi tantangan serius dalam pelaksanaan fungsi pengawasan Ombudsman. Dalam sejumlah kasus, penyelenggara pelayanan publik menunjukkan sikap defensif, tertutup, dan kurang kooperatif terhadap proses pemeriksaan yang dilakukan oleh Ombudsman. Budaya birokrasi yang hierarkis dan feodal masih memandang pengawasan eksternal sebagai bentuk intervensi atau ancaman terhadap kewenangan institusional, bukan sebagai instrumen korektif untuk perbaikan kualitas pelayanan publik. Sikap tersebut tercermin dari lambannya respons terhadap permintaan klarifikasi, minimnya keterbukaan data dan dokumen, serta kecenderungan aparaturnya untuk saling melindungi dalam satuan organisasi birokrasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa reformasi birokrasi belum

sepenuhnya menyentuh aspek budaya organisasi dan etika pelayanan publik (Setiawan, 2023)

Hambatan berikutnya yang tidak kalah signifikan adalah keterbatasan sumber daya manusia dan anggaran, khususnya pada perwakilan Ombudsman di daerah. Jumlah asisten Ombudsman yang tersedia sering kali tidak sebanding dengan volume laporan masyarakat yang masuk, baik dari segi kuantitas maupun kompleksitas kasus. Ketimpangan rasio tersebut berdampak pada lamanya proses penanganan laporan, mulai dari tahap pemeriksaan administrasi hingga tindak lanjut rekomendasi. Permasalahan ini semakin diperparah oleh luasnya wilayah kerja, keterbatasan sarana prasarana pendukung, serta meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik di era keterbukaan informasi. Keterbatasan kapasitas institusional ini berimplikasi pada belum optimalnya fungsi pengawasan Ombudsman secara merata di seluruh wilayah Indonesia (Mikraj et al, 2024)

Di sisi lain, rendahnya kesadaran hukum masyarakat turut memengaruhi efektivitas pengawasan Ombudsman Republik Indonesia. Tidak semua masyarakat memahami hak-haknya sebagai pengguna layanan publik, termasuk mekanisme pengaduan yang tersedia melalui Ombudsman. Banyak praktik maladministrasi yang tidak dilaporkan karena masyarakat merasa enggan, takut, atau tidak percaya bahwa laporan mereka akan ditindaklanjuti secara efektif. Dalam beberapa kasus, laporan baru diajukan setelah maladministrasi berlangsung dalam waktu yang lama, sehingga menyulitkan proses pembuktian dan pengumpulan data pendukung. Rendahnya literasi hukum ini menunjukkan bahwa pengawasan pelayanan publik tidak dapat sepenuhnya dibebankan kepada Ombudsman semata, melainkan memerlukan partisipasi aktif masyarakat sebagai subjek utama penerima layanan publik (Semar et al, 2025)

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa penguatan peran Ombudsman Republik Indonesia dalam pengawasan maladministrasi pelayanan publik tidak hanya bergantung pada aspek normatif dan kelembagaan, tetapi juga menuntut perubahan yang lebih komprehensif. Perubahan tersebut meliputi penguatan kewenangan hukum Ombudsman, reformasi budaya birokrasi menuju tata kelola yang transparan dan akuntabel, peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan dukungan anggaran, serta peningkatan kesadaran hukum dan partisipasi masyarakat. Tanpa upaya sistemik tersebut, efektivitas pengawasan Ombudsman akan terus menghadapi keterbatasan dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas dan berkeadilan.

5. Upaya Penguatan Peran Ombudsman Republik Indonesia dalam Pengawasan Maladministrasi Pelayanan Publik

Penguatan peran Ombudsman Republik Indonesia (ORI) dalam pengawasan maladministrasi pelayanan publik merupakan kebutuhan mendesak dalam rangka menjawab kompleksitas persoalan administrasi pemerintahan di Indonesia. Meskipun secara normatif Ombudsman telah diberikan mandat yang luas sebagai lembaga pengawas eksternal, efektivitas perannya dalam praktik masih menghadapi berbagai keterbatasan struktural, kelembagaan, dan kultural. Oleh karena itu, upaya penguatan Ombudsman tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus ditempuh melalui pendekatan yang komprehensif dan berkelanjutan. (Juniarso & Sudrajat, 2009)

Salah satu aspek paling krusial dalam penguatan peran Ombudsman Republik Indonesia adalah penguatan kewenangan hukum, khususnya terkait daya ikat rekomendasi yang dikeluarkan. Saat ini, rekomendasi Ombudsman bersifat mengikat secara moral (*moral binding*), namun belum memiliki kekuatan hukum yang memaksa (*legally binding*). Kondisi tersebut menyebabkan tingkat kepatuhan penyelenggara pelayanan publik terhadap rekomendasi Ombudsman sangat bergantung pada komitmen institusional dan itikad baik pejabat terlapor maupun atasan terlapor. Dalam banyak kasus, rekomendasi Ombudsman tidak dilaksanakan secara optimal, bahkan diabaikan, terutama apabila rekomendasi tersebut menyentuh kepentingan struktural atau berpotensi menimbulkan konsekuensi administratif bagi pejabat tertentu. Situasi ini menempatkan Ombudsman pada posisi yang relatif lemah dalam struktur pengawasan administrasi negara, sehingga fungsi korektif yang diharapkan tidak sepenuhnya tercapai (Dharmawan, 2020)

Selain penguatan kewenangan, harmonisasi regulasi dan penguatan sinergi antar lembaga pengawas juga menjadi langkah strategis dalam memperkuat peran Ombudsman. Dalam praktiknya, pengawasan terhadap pelayanan publik tidak hanya dilakukan oleh Ombudsman, tetapi juga oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), inspektorat daerah, serta lembaga penegak hukum lainnya. Namun, lemahnya koordinasi dan tumpang tindih kewenangan antar lembaga tersebut sering kali menghambat efektivitas pengawasan. Rekomendasi Ombudsman tidak jarang berhenti pada tahap normatif karena tidak terintegrasi dengan sistem pengawasan internal maupun mekanisme penegakan hukum. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme koordinasi yang lebih terstruktur dan berkelanjutan, termasuk pertukaran data, sinkronisasi kebijakan, serta pembagian peran yang jelas antar lembaga pengawas. Sinergi kelembagaan semacam ini sejalan dengan prinsip *good governance* yang menekankan efektivitas, akuntabilitas, dan konsistensi kebijakan publik (Setiawan, 2023)

Upaya penguatan peran Ombudsman juga harus diarahkan pada peningkatan kapasitas kelembagaan, terutama dari aspek sumber daya manusia, anggaran, dan infrastruktur pendukung. Keterbatasan jumlah asisten Ombudsman, khususnya di tingkat perwakilan daerah, berdampak langsung pada lamanya proses penanganan laporan masyarakat dan terbatasnya jangkauan pengawasan lapangan. Kondisi ini diperparah oleh meningkatnya kompleksitas permasalahan pelayanan publik serta luasnya wilayah kerja Ombudsman di berbagai daerah. Tanpa dukungan sumber daya yang memadai, Ombudsman akan kesulitan menjalankan mandat pengawasan secara optimal dan merata. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas kelembagaan melalui penambahan personel yang kompeten, alokasi anggaran yang proporsional, serta penguatan sarana dan prasarana pendukung menjadi prasyarat penting dalam memperkuat peran Ombudsman Republik Indonesia (Mikraj et al, 2024)

Di samping aspek kelembagaan, transformasi digital dalam sistem pengawasan dan pengaduan publik juga merupakan strategi penting dalam memperkuat peran Ombudsman di era pemerintahan modern. Pemanfaatan teknologi informasi dapat meningkatkan aksesibilitas masyarakat dalam menyampaikan pengaduan, mempercepat proses penanganan laporan, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pelayanan publik. Sistem pengaduan daring yang

terintegrasi secara nasional memungkinkan Ombudsman untuk memantau tren maladministrasi, melakukan analisis berbasis data, serta mengawasi pelaksanaan rekomendasi secara lebih efektif. Transformasi digital ini tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja Ombudsman, tetapi juga memperkuat kepercayaan publik terhadap mekanisme pengawasan eksternal (Diastuti & Ayyustia, 2025a)

Lebih lanjut, peningkatan partisipasi publik dan literasi hukum masyarakat merupakan faktor kunci dalam penguatan peran Ombudsman Republik Indonesia. Rendahnya kesadaran hukum masyarakat sering kali menjadi penghambat utama dalam pengawasan maladministrasi, karena banyak praktik penyimpangan administrasi yang tidak dilaporkan atau dilaporkan setelah terjadi dalam jangka waktu yang lama. Oleh karena itu, Ombudsman perlu secara aktif melakukan edukasi publik mengenai hak-hak masyarakat dalam pelayanan publik serta mekanisme pengaduan yang tersedia. Partisipasi masyarakat yang tinggi akan memperluas jangkauan pengawasan Ombudsman dan mendorong terciptanya budaya pengawasan partisipatif, di mana masyarakat berperan sebagai subjek aktif dalam menjaga kualitas pelayanan publik (Semar et al, 2025)

Selain itu, penguatan peran Ombudsman juga menuntut reformasi budaya birokrasi yang lebih mendasar. Pengawasan eksternal akan sulit berjalan efektif apabila masih dihadapkan pada budaya birokrasi yang tertutup, hierarkis, dan defensif terhadap kritik. Oleh karena itu, diperlukan upaya sistematis untuk menanamkan nilai-nilai etika pelayanan publik, keterbukaan, dan akuntabilitas dalam tubuh birokrasi. Reformasi budaya birokrasi ini dapat dilakukan melalui penguatan sistem penilaian kinerja aparatur berbasis pelayanan publik, pelatihan etika dan integritas, serta penerapan sanksi yang tegas terhadap praktik maladministrasi. Dengan demikian, pengawasan Ombudsman tidak hanya berfungsi sebagai instrumen represif, tetapi juga sebagai sarana preventif dalam mencegah terjadinya maladministrasi (Setiawan, 2023)

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa penguatan peran Ombudsman Republik Indonesia dalam pengawasan maladministrasi pelayanan publik memerlukan pendekatan multidimensional yang mencakup penguatan kewenangan hukum, sinergi kelembagaan, peningkatan kapasitas institusional, transformasi digital, partisipasi publik, serta reformasi budaya birokrasi. Tanpa upaya penguatan yang bersifat sistemik dan berkelanjutan, Ombudsman akan terus menghadapi keterbatasan dalam menjalankan fungsi pengawasan secara optimal, sehingga tujuan mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas, adil, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat akan sulit tercapai.

6. Maladministrasi sebagai Indikator Kegagalan Prinsip Good Governance dalam Pelayanan Publik

Maladministrasi dalam pelayanan publik tidak dapat dipahami semata-mata sebagai kesalahan teknis aparatur atau pelanggaran administratif yang bersifat individual, melainkan sebagai refleksi dari belum optimalnya penerapan prinsip *good governance* dalam penyelenggaraan pemerintahan. Prinsip-prinsip dasar *good governance*, seperti akuntabilitas, transparansi, efektivitas, efisiensi, dan kepastian hukum, seharusnya menjadi pedoman utama dalam setiap proses pelayanan publik. Ketika aparatur negara melakukan penundaan berlarut, bertindak tidak sesuai prosedur,

atau menyalahgunakan kewenangan, hal tersebut menunjukkan adanya kegagalan sistemik dalam menginternalisasi nilai-nilai tata kelola pemerintahan yang baik ke dalam praktik birokrasi sehari-hari (Rohman, 2018)

Lemahnya penerapan prinsip transparansi dalam pelayanan publik sering kali menciptakan ruang tertutup yang memungkinkan terjadinya penyimpangan administrasi. Ketidakjelasan prosedur, informasi layanan yang tidak terbuka, serta absennya standar pelayanan yang mudah diakses masyarakat menjadikan publik berada pada posisi yang lemah dalam mengawasi kinerja aparatur. Dalam kondisi demikian, aparatur pelayanan publik cenderung bertindak tanpa kontrol sosial yang memadai, sehingga maladministrasi tidak hanya berulang, tetapi juga menjadi praktik yang dianggap wajar dalam budaya birokrasi. Fenomena ini memperlihatkan bahwa maladministrasi merupakan produk dari tata kelola pemerintahan yang belum sepenuhnya berorientasi pada kepentingan masyarakat sebagai pengguna layanan (Dwiyanto, 2017)

Selain transparansi, aspek akuntabilitas juga menjadi faktor kunci dalam munculnya maladministrasi pelayanan publik. Akuntabilitas yang lemah ditandai dengan minimnya mekanisme pertanggungjawaban aparatur terhadap tindakan pelayanan yang dilakukan. Ketika aparatur tidak menghadapi konsekuensi yang jelas atas pelanggaran administratif, maka insentif untuk memberikan pelayanan yang profesional dan berkeadilan menjadi rendah. Kondisi ini menunjukkan bahwa maladministrasi bukan sekadar pelanggaran aturan, tetapi merupakan indikator kegagalan negara dalam membangun sistem pengawasan dan pertanggungjawaban yang efektif dalam kerangka good governance (Mulyadi, 2016).

Dengan demikian, upaya penanggulangan maladministrasi tidak dapat dilakukan secara parsial hanya melalui penegakan aturan administratif atau penyelesaian kasus per kasus. Diperlukan pendekatan yang lebih komprehensif melalui penguatan prinsip good governance dalam seluruh tahapan penyelenggaraan pelayanan publik. Reformasi birokrasi yang menekankan pada peningkatan transparansi, penguatan akuntabilitas, serta pengawasan yang berkelanjutan menjadi prasyarat penting untuk meminimalkan praktik maladministrasi. Dalam konteks inilah, keberadaan lembaga pengawas eksternal seperti Ombudsman Republik Indonesia menjadi relevan sebagai instrumen korektif sekaligus preventif untuk memastikan prinsip good governance benar-benar diimplementasikan dalam praktik pelayanan publik

7. Urgensi Pengawasan Eksternal dalam Menjamin Hak Warga Negara atas Pelayanan Publik

Pengawasan eksternal dalam penyelenggaraan pelayanan publik memiliki urgensi yang sangat penting dalam menjamin pemenuhan dan perlindungan hak-hak warga negara. Pelayanan publik merupakan bentuk konkret pelaksanaan kewajiban negara terhadap warga negara sebagaimana diamanatkan dalam konstitusi, sehingga setiap penyimpangan administratif, seperti pelayanan yang tidak transparan, berbelarut-larut, atau diskriminatif, dapat dikategorikan sebagai pelanggaran terhadap hak konstitusional masyarakat. Dalam konteks negara hukum, pengawasan eksternal berfungsi untuk memastikan bahwa kewenangan yang dimiliki aparatur negara

dijalankan secara bertanggung jawab dan tidak menimbulkan kesewenang-wenangan dalam pelayanan public (Siahaan, 2019).

Pada pelaksanaannya mekanisme pengawasan internal birokrasi belum sepenuhnya mampu menjamin perlindungan hak warga negara secara optimal. Struktur birokrasi yang hierarkis dan tertutup sering kali menimbulkan konflik kepentingan, di mana pengawasan dilakukan oleh unit yang masih berada dalam satu sistem organisasi dengan pihak yang diawasi. Kondisi ini menyebabkan rendahnya efektivitas pengawasan internal serta minimnya keberanian aparatur untuk mengungkap penyimpangan administrasi. Akibatnya, praktik maladministrasi kerap tidak tertangani secara tuntas dan terus berulang, sehingga merugikan masyarakat sebagai pengguna layanan publik (Dwiyanto, 2020).

Pengawasan eksternal hadir sebagai mekanisme korektif yang bersifat independen dan objektif terhadap kelemahan pengawasan internal tersebut. Melalui pengawasan eksternal, masyarakat diberikan ruang partisipasi untuk mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik melalui mekanisme pengaduan dan kontrol sosial. Partisipasi ini menempatkan warga negara sebagai subjek hukum yang aktif dalam proses pemerintahan, sekaligus memperkuat posisi tawar masyarakat terhadap aparatur negara. Dengan demikian, pengawasan eksternal tidak hanya berperan sebagai sarana penyelesaian sengketa pelayanan publik, tetapi juga sebagai instrumen demokratis untuk menjaga keseimbangan kekuasaan antara negara dan warga negara (Huda, 2020)

Oleh karena itu, keberadaan pengawasan eksternal berkontribusi signifikan dalam memperkuat prinsip akuntabilitas dan transparansi pelayanan publik. Aparatur negara yang berada di bawah pengawasan lembaga independen cenderung lebih berhati-hati dalam menggunakan kewenangannya serta lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam jangka panjang, pengawasan eksternal berfungsi sebagai instrumen preventif yang mendorong perubahan perilaku birokrasi menuju tata kelola pemerintahan yang baik, sekaligus meningkatkan kepercayaan publik terhadap negara dan institusi pelayanan publik (Sukardi, 2021).

Simpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa maladministrasi dalam pelayanan publik merupakan manifestasi nyata dari disfungsi hukum administrasi negara sekaligus indikator kegagalan penerapan prinsip good governance, khususnya transparansi, akuntabilitas, dan kepastian hukum. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun Ombudsman Republik Indonesia telah memiliki mandat normatif yang kuat sebagai lembaga pengawas eksternal, efektivitas perannya masih dibatasi oleh lemahnya daya ikat rekomendasi, resistensi budaya birokrasi, keterbatasan sumber daya, serta rendahnya kesadaran hukum masyarakat. Implikasi penting dari temuan ini menegaskan bahwa penanggulangan maladministrasi tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan memerlukan pendekatan sistemik melalui penguatan kewenangan hukum Ombudsman, harmonisasi dan sinergi antar lembaga pengawas, transformasi digital sistem pengaduan, serta reformasi budaya birokrasi yang berorientasi pada etika pelayanan publik. Secara praktis, hasil kajian ini merekomendasikan perlunya penataan ulang regulasi untuk memperkuat posisi rekomendasi Ombudsman, peningkatan

kapasitas kelembagaan di tingkat pusat dan daerah, serta perluasan edukasi publik guna mendorong partisipasi masyarakat dalam pengawasan pelayanan publik. Adapun bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengkaji efektivitas implementasi rekomendasi Ombudsman secara empiris di sektor pelayanan tertentu atau membandingkan model pengawasan eksternal di berbagai negara guna memperoleh perspektif alternatif dalam memperkuat tata kelola pelayanan publik yang berkeadilan.

Daftar Pustaka

- Alawiyah, K., Essi, M., Amanda, L., & Pranatalia, R. (2025). Dampak Skandal Korupsi Terhadap Transparansi dan Akuntabilitas Publik. *Journal of Management Accounting, Tax and Production*, 3(1), 231–237.
- Aprilia, D., & Saputra, B. (2025). Efektivitas Ombudsman dalam Pengawasan Maladministrasi: Analisis Peran dan Hambatan Struktural melalui Kajian Literatur. *Jurnal Kajian Hukum Dan Kebijakan Publik*, 2(2), 1272–1276.
- Asmawati, D. P. T. (2015). Kedudukan Lembaga Ombudsman Daerah Istimewa Yogyakarta.
- Athallah, M. R., & Frinaldi, A. (2025). Pencegahan Maladministrasi Pada Penyelenggaraan Layanan Parkir di Kawasan Wisata Kota Padang oleh Ombudsman RI Perwakilan Sumatera Barat. 6(1), 1–9.
- Dharmawan, M. F. (2020). Kepatuhan Penyelenggara Pelayanan Publik dalam Pelaksanaan Rekomendasi Ombudsman Republik Indonesia Terkait Tindakan Maladministrasi Tahun 2019. 18(1), 51–69.
- Dharmawan, M. F. (2020c). Kepatuhan Penyelenggara Pelayanan Publik Dalam Pelaksanaan Rekomendasi Ombudsman Republik Indonesia Terkait Tindakan Maladministrasi Tahun 2019 Public Service Providers Compliance In Implementing The Ombudsman Recommendations Of The Republic Of Indonesia Relating To Maladministrative Actions In 2019. 18(1), 51–69.
- Diastuti, A., & Ayyustia, R. (2025a). Strategi Peningkatan Mutu Pelayanan Publik melalui Inovasi Digital di Kelurahan Sunter Agung. *Jurnal Hukum, Administrasi Negara, Dan Kebijakan Publik*.
- Diastuti, A., & Ayyustia, R. (2025b). Strategi Peningkatan Mutu Pelayanan Publik melalui Inovasi Digital di Kelurahan Sunter Agung Universitas Terbuka Strategi Peningkatan Mutu Pelayanan Publik melalui Inovasi Digital di Kelurahan Sunter Agung tersebut. Digitalisasi layanan publik diyakini m. *Jurnal Hukum, Administrasi Negara, Dan Kebijakan Publik*.
- Dwiyanto, A. (2017). Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 5(1), 1–15.
- Dwiyanto, A. (2020). Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Publik di Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 8(2), 101–115.
- Fatimah, S., Zen, N. H., & Fitriasia, A. (2025). *Literatur Riview dan Metodologi Ilmu Pengetahuan Khusus*. 5, 41–48.
- Huda, N. (2020). Negara Hukum, Demokrasi, dan Perlindungan Hak Asasi Manusia. *Jurnal Konstitusi*, 17(3), 455–476.

- Iskandar, M., & Irianto, K. D. (2025). analisis yuridis terhadap maladministrasi dalam pelayanan publik di sumatera barat : studi kasus laporan ombudsman RI. *Jurnal Penelitian Hukum*, 5(06), 352–357.
- Juniarso, R., & Sudrajat, A. S. (2009). *Hukum Administrasi Negara Dan Kebijakan Layanan Publik*.
- Kiswara, D. R. (2025). *Efektivitas Pengawasan Ombudsman RI dalam Penanganan Maladministrasi Pertanahan*. Ombudsman Republik Indonesia.
- Kurniawan, R., Irawan, A., & Alfarisi, M. S. (2024). Sengketa Administrasi Negara : Menilai Kritis Peran. *VIII(1)*, 305–312.
- Made, N., Paramesthi, A., Hukum, F., Ngurah, U., Pendahuluan, I., & Masalah, L. B. (2008). *Mal administrasi dalam pelaksanaan administrasi negara*.
- Maulana, M., & Anwar, M. K. (2024). Evaluasi Efektivitas Depok Single Window (Dsw) Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Di Kota Depok Evaluation of the Effectiveness of Depok Single Window DSW) in Improving the Quality of Public Services in Depok City.
- Mikraj, A. L., Maulana, M., Kurniati, F., & Anwar, M. K. (2024b). Fokus Pengawasan Ombudsman RI : Evaluasi Maladministrasi dalam Pelayanan Publik di Jakarta Raya. *Jurnal Studi Islam Dan Humaniora*, 5(1), 1987–2000.
- Mulyadi, D. (2016). Akuntabilitas Pelayanan Publik dalam Perspektif Good Governance. *Jurnal Administrasi Negara*, 22(3), 45–58.
- Pranoto, E. (2009). *Fungsi Pengawasan Ombudsman Terhadap Penyelenggaraan*.
- Rohman, A. (2018). Good Governance dalam Pelayanan Publik. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 6(2), 102–110.
- Semar, I. P., Martien, D., Hukum, M., Bungkarno, U., Pegangsaan, J., No, T., Rw, R., & Kec, P. (2025). *Peran Ombudsman dalam Efektivitas Maladministrasi Pelayanan Publik Penyelesaian Sengketa*. 4(1), 5929–5937.
- Setiawan, A. (2023). *Implementasi Pencegahan Maladministrasi Pelayanan Publik Oleh Ombudsman Republik Indonesia*. 2(10), 2153–2163. <https://doi.org/10.36418/comserva.v2i10.624>
- Siahaan, M. (2019). Hak Konstitusional Warga Negara dan Perlindungannya dalam Pelayanan Publik. *Jurnal HAM*, 10(1), 1–14.
- Solihin, D. F. (2025). efektivitas pelaksanaan rekomendasi yang dikeluarkan oleh ombudsman republik indonesia dalam penyelenggaraan pelayanan publik. *Jurnal Imliah*.
- Sukardi. (2021). Akuntabilitas Pelayanan Publik dalam Perspektif Good Governance. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(1), 33–46.
- Umam, M. K., Islam, U., & Sunan, N. (2024). *Fungsi Pengawasan Ombudsman Republik Indonesia*. 11(1), 199–210.