

Strategi Ombudsman RI Perwakilan Sumatera Barat dalam Mengoptimalkan Pengawasan terhadap Maladministrasi pada Penyelenggaraan Pelayanan Publik

¹ Nurul Suci Ramadhani, ^{2*} Boni Saputra

^{1,2}Departemen Ilmu Administrasi Negara, Universitas Negeri Padang, Jl. Prof. Dr. Hamka, Kota Padang, Sumatera Barat 25171, Indonesia

*Corresponding Author e-mail: nurulsuci1810@gmail.com

Received: May 2026; Revised: June 2026; Published: July 2026

Abstrak

Penelitian ini mengkaji strategi pengawasan yang diterapkan oleh Kantor Perwakilan Ombudsman RI Sumatera Barat periode 2021–2024 serta faktor-faktor yang mendukung dan menghambat efektivitasnya, dengan menggunakan kerangka konseptual strategi organisasi publik Bryson (2018) yang membedakan antara aktivitas programatik rutin dan strategi transformatif. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang masih bersifat deskriptif dan belum menguji apakah aktivitas pengawasan yang dijalankan dapat dikategorikan sebagai strategi, penelitian ini secara eksplisit menguji kualifikasi strategis dari praktik pengawasan yang dilakukan. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif dengan wawancara mendalam terhadap 7 informan kunci, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi selama periode 2021–2024, ditemukan bahwa kantor perwakilan menjalankan empat dimensi pengawasan yang saling terkait dan terintegrasi: kontrol eksternal melalui investigasi atas inisiatif sendiri yang aktif, kontrol preventif melalui asesmen kepatuhan tahunan dan kajian tematik, kontrol represif melalui penanganan pengaduan terstruktur dengan tenggat tindakan korektif, serta evaluasi kinerja internal melalui siklus tinjauan mingguan, triwulanan, dan tahunan yang disiplin. Penggunaan kewenangan investigasi atas inisiatif sendiri dalam empat kasus pada tahun 2024 dan keberhasilan mendorong seluruh 19 kabupaten dan kota mencapai zona kepatuhan hijau pada tahun 2024 menunjukkan bahwa praktik pengawasan telah melampaui sekadar pelaksanaan tugas rutin dan memenuhi kualifikasi sebagai strategi yang disengaja dan menyeluruh. Namun, peningkatan volume pengaduan dari 201 kasus pada tahun 2021 menjadi 253 kasus pada tahun 2024 yang terjadi bersamaan dengan peningkatan skor kepatuhan formal dari 86,34 menjadi 97,60 mengindikasikan bahwa kepatuhan formal yang diukur melalui instrumen asesmen saat ini baru menjangkau aspek prosedural dan pengungkapan layanan, belum mampu menangkap kebiasaan organisasional yang lebih dalam yang menjadi akar maladministrasi. Keterbatasan personel yang hanya 26 staf untuk mengawasi 19 kabupaten dan kota serta puluhan instansi vertikal, dan anggaran operasional yang sangat terbatas, tetap menjadi kendala struktural yang membatasi kedalaman jangkauan pengawasan.

Kata Kunci: Strategi Pengawasan, Maladministrasi, Pelayanan Publik, Ombudsman, Pengawasan Kelembagaan.

How to Cite: Ramadhani, N. S., & Saputra, B. (2026). Strategi Ombudsman RI Perwakilan Sumatera Barat dalam Mengoptimalkan Pengawasan terhadap Maladministrasi pada Penyelenggaraan Pelayanan Publik. *Journal of Authentic Research*, 5(3), 5250–5266. <https://doi.org/10.36312/jar.v5i3.6201>



<https://doi.org/10.36312/jar.v5i3.6201>

Copyright© 2026, Ramadhani et al.

This is an open-access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) License.



PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pelayanan publik tetap menjadi salah satu ujian yang paling persisten terhadap kualitas tata kelola pemerintahan di negara berkembang, di mana reformasi yang tertuang di atas kertas tidak selalu berubah menjadi pengalaman yang lebih baik bagi masyarakat. Di Indonesia, kesenjangan ini erat kaitannya dengan maladministrasi, yaitu kondisi ketika pejabat bertindak di luar batas hukum,

mengabaikan kewajibannya, atau menyalahgunakan wewenangnya sehingga pada akhirnya merugikan masyarakat yang seharusnya mereka layani (Nurtjahjo dkk., 2013). Maladministrasi bukan sekadar kesalahan administratif yang sepele, melainkan fenomena struktural yang mencerminkan cara lembaga birokrasi benar-benar beroperasi dan, jika dibiarkan tanpa penanganan, secara perlahan akan mengikis kepercayaan publik terhadap pemerintah (Raharjo, 2022).

Sebagai respons terhadap persoalan yang berulang ini, pemerintah Indonesia membentuk Ombudsman Republik Indonesia melalui Keputusan Presiden Nomor 44 Tahun 2000, yang kemudian diperkuat dengan Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008. Lembaga ini diberi mandat untuk bertindak sebagai pengawas eksternal yang mencakup badan usaha milik negara, badan pemerintah daerah, dan entitas swasta yang menjalankan fungsi publik. Juniarso dan Sudrajat (2020) mencatat bahwa maladministrasi di Indonesia tidak hanya sebatas keterlambatan layanan, tetapi juga muncul dalam bentuk perlakuan diskriminatif, ketidaktanggapan, dan penyimpangan prosedural yang berulang di berbagai daerah. Hadijah dkk. (2024) menambahkan bahwa pencegahan maladministrasi tidak dapat hanya mengandalkan penanganan pengaduan yang bersifat reaktif, melainkan memerlukan pendekatan sistemik yang memadukan edukasi, advokasi, dan deteksi dini.

Data dari Sumatera Barat justru mempersulit ekspektasi tersebut. Laporan tahunan Kantor Perwakilan Ombudsman RI Sumatera Barat menunjukkan bahwa pengaduan maladministrasi meningkat dari 201 kasus pada tahun 2021 menjadi 253 kasus pada tahun 2024, dengan kenaikan tertajam sekitar 21,05 persen terjadi antara tahun 2023 dan 2024 (Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Sumatera Barat, 2024). Komposisi pengaduan juga mengalami pergeseran yang berarti: keterlambatan berlarut-larut meningkat dari 19,40 persen dari total kasus yang dilaporkan pada tahun 2021 menjadi 42,29 persen pada tahun 2024. Pergeseran ini menunjukkan bahwa meskipun instansi mulai memberikan pelayanan secara lebih konsisten dari aspek prosedural, kecepatan dan efisiensi pelayanan tersebut masih belum memenuhi harapan masyarakat.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji peran Ombudsman di Sumatera Barat, meskipun masing-masing masih menyisakan celah yang coba dijawab oleh penelitian ini. Ariansyah dan Yusran (2020) memetakan fungsi operasional kantor perwakilan dan menemukan keterbatasan jumlah staf serta ketiadaan kantor di tingkat kabupaten sebagai kendala utama, namun tidak mengkaji apakah aktivitas tersebut mengubah perilaku instansi yang diawasi seiring waktu. Sari dkk. (2022) menempuh jalur deskriptif serupa dengan fokus pada zonasi pelayanan publik, tanpa menguji apakah upaya pengawasan yang dipaparkan memiliki keterkaitan terukur dengan penurunan kasus maladministrasi. Pambudi dan Hidayat (2025) melangkah lebih jauh dengan mengidentifikasi kendala kelembagaan, regulasi, dan anggaran serta mengusulkan solusi seperti penguatan digital, namun analisis mereka tidak pernah mempertanyakan apakah apa yang telah dilakukan kantor perwakilan tersebut dapat disebut sebagai sebuah strategi sejak awal.

Celah ini semakin sulit diabaikan ketika data kepatuhan dibandingkan dengan data pengaduan. Skor kepatuhan formal penyelenggara pelayanan publik di Sumatera Barat meningkat dari 86,34 pada tahun 2021 menjadi 97,60 pada tahun 2024, namun pengaduan tetap meningkat pada periode yang sama (Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Sumatera Barat, 2024). Untuk menjawab pertanyaan apakah

peningkatan skor kepatuhan ini mencerminkan perbaikan substantif atau sekadar perbaikan administratif, Bryson (2018) menawarkan sudut pandang yang berguna. Bryson berargumen bahwa strategi dalam organisasi publik tidak boleh disamakan dengan aktivitas programatik rutin seperti kegiatan sosialisasi atau penanganan pengaduan standar, karena tugas-tugas tersebut hanyalah bagian dari deskripsi kerja dasar sebuah institusi. Sebuah strategi yang sesungguhnya, menurutnya, melibatkan upaya yang disengaja, menyeluruh, dan terkoordinasi yang menggerakkan organisasi dari kondisi awalnya menuju keadaan yang secara terukur lebih baik seiring waktu, yang ditandai dengan tiga parameter utama: adanya tujuan jangka panjang yang jelas, keterpaduan antar-unit dalam pelaksanaan, dan kapasitas untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Berangkat dari celah konseptual ini, penelitian ini mengkaji apakah upaya pengawasan yang dilakukan oleh Kantor Perwakilan Ombudsman RI Sumatera Barat antara tahun 2021 dan 2024 dapat digolongkan sebagai strategi dalam pengertian yang lebih utuh ini, dengan pertanyaan penelitian: (1) Bagaimana strategi pengawasan yang diterapkan oleh Kantor Perwakilan Ombudsman RI Sumatera Barat dalam mengoptimalkan pengawasan terhadap maladministrasi pada penyelenggaraan pelayanan publik periode 2021-2024? dan (2) Apa saja faktor-faktor yang mendukung dan menghambat efektivitas strategi pengawasan tersebut?

METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif deskriptif, dipilih karena tujuannya adalah membangun gambaran yang komprehensif dan terorganisir mengenai strategi pengawasan yang diterapkan oleh Kantor Perwakilan Ombudsman RI Sumatera Barat beserta faktor-faktor yang membentuknya, bukan untuk menguji hipotesis atau menghasilkan generalisasi statistik. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk menggali makna, interpretasi, dan pengalaman subjektif para aktor yang terlibat dalam proses pengawasan, sehingga sesuai dengan pertanyaan penelitian yang bersifat konseptual dan interpretatif (Sugiyono, 2023; Creswell & Poth, 2018).

Penelitian dilaksanakan di Kantor Perwakilan Ombudsman RI Sumatera Barat yang berlokasi di Jalan Raya Nanggalo, Padang, lembaga yang secara resmi bertanggung jawab mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik di seluruh provinsi. Penelitian dilakukan pada periode Januari hingga Juni 2024, dengan pengumpulan data yang mencakup aktivitas pengawasan selama periode 2021-2024. Informan dipilih melalui teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pemilihan partisipan berdasarkan pengetahuan langsung atau kewenangan mereka terhadap fenomena yang diteliti (Sugiyono, 2023). Kriteria pemilihan informan utama adalah memiliki kewenangan pengambilan keputusan atau keterlibatan langsung dalam pelaksanaan pengawasan, serta memiliki masa kerja minimal 2 tahun di kantor perwakilan agar memiliki pengalaman yang memadai mengenai dinamika pengawasan. Informan utama meliputi Kepala Kantor Perwakilan (K1), Kepala Unit Pencegahan (K2), dua orang staf Unit Penerimaan dan Verifikasi Laporan (K3 dan K4), serta satu orang staf Sekretariat (K5). Informan pendukung meliputi satu orang anggota Unit Pencegahan yang terlibat dalam pengawasan lapangan (K6) serta satu orang perwakilan dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang (D1), sebuah instansi yang sebelumnya pernah menjadi objek pengawasan Ombudsman, yang dilibatkan untuk

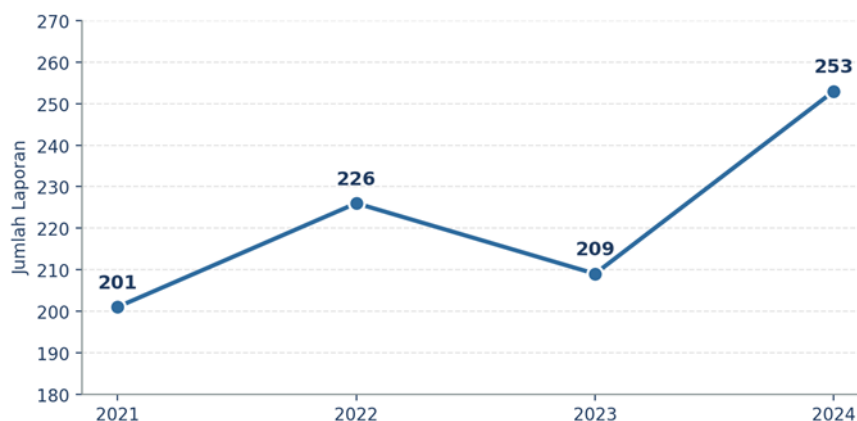
menangkap perspektif dari pihak yang diawasi. Total informan dalam penelitian ini berjumlah 7 orang, dengan rincian 6 informan dari internal Kantor Perwakilan Ombudsman dan 1 informan dari eksternal instansi terawasi.

Dua kategori data digunakan dalam penelitian ini. Data primer diperoleh dari wawancara mendalam yang dilakukan secara terbuka dan fleksibel dengan durasi 45–90 menit per informan, serta observasi langsung terhadap aktivitas pengawasan, termasuk investigasi lapangan, kegiatan sosialisasi, dan koordinasi dengan penyelenggara layanan. Data sekunder diperoleh dari laporan tahunan Kantor Perwakilan Ombudsman RI Sumatera Barat tahun 2021 hingga 2024, dokumen kebijakan internal dan standar operasional prosedur, Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, serta literatur akademik yang relevan. Studi dokumentasi dilakukan terhadap catatan kelembagaan, termasuk berita acara investigasi, laporan asesmen kepatuhan, dan notulen rapat evaluasi internal.

Kredibilitas data diperiksa melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi yang diperoleh dari informan yang berbeda, termasuk kepala kantor perwakilan, kepala unit, staf operasional, dan perwakilan dari instansi yang diawasi, untuk memverifikasi konsistensi antar-informasi (Sugiyono, 2023). Apabila ditemukan perbedaan pendapat antar-informan, peneliti melakukan verifikasi ulang melalui wawancara tambahan atau penelusuran dokumen pendukung untuk memperoleh kesepakatan intersubjektif. Analisis data mengikuti model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman sebagaimana diadaptasi oleh Sugiyono (2023), yang terdiri atas tiga tahap yang saling terkait. Reduksi data melibatkan peringkasan transkrip wawancara, pengodean informasi berdasarkan tema-tema utama yang muncul, dan penyisihan materi yang tidak relevan dengan pertanyaan penelitian. Penyajian data mengorganisasikan materi yang telah direduksi menjadi narasi deskriptif yang didukung, bila diperlukan, oleh kutipan langsung dari wawancara. Penarikan kesimpulan dan verifikasi melibatkan identifikasi pola yang berulang, menghubungkan temuan kembali dengan kerangka teori Bryson (2018) dan Handayani (2002), serta melakukan pemeriksaan silang terhadap kesimpulan yang muncul dengan data mentah dan pernyataan informan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Antara tahun 2021 dan 2024, volume pengaduan maladministrasi yang diterima oleh Kantor Perwakilan Ombudsman RI Sumatera Barat bergerak dalam pola yang fluktuatif namun pada akhirnya meningkat, naik dari 201 laporan pada tahun 2021 menjadi 253 laporan pada tahun 2024. Kenaikan tertajam dalam satu tahun, sekitar 21,05 persen, terjadi antara tahun 2023 dan 2024. Gambar 1 menyajikan tren ini.



Gambar 1. Jumlah laporan pengaduan maladministrasi, 2021–2024

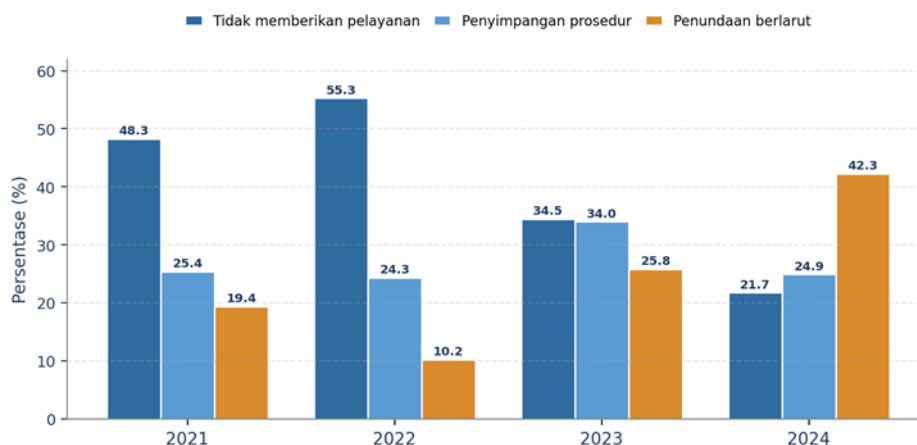
Sumber: Laporan Tahunan Ombudsman RI Perwakilan Sumatera Barat, 2021–2024

Komposisi jenis pengaduan juga mengalami pergeseran yang berarti sepanjang periode ini. Pada tahun 2021 dan 2022, kategori pengaduan yang dominan adalah tidak memberikan pelayanan sama sekali, masing-masing sebesar 48,26 persen dan 55,31 persen, sementara keterlambatan berlarut-larut menyumbang porsi yang relatif kecil. Pada tahun 2024, pola ini berbalik, dengan keterlambatan berlarut-larut menjadi kategori terbesar sebesar 42,29 persen, mengungguli penyimpangan prosedur sebesar 24,90 persen dan tidak memberikan pelayanan sebesar 21,74 persen. Pergeseran ini mengindikasikan bahwa instansi-instansi di Sumatera Barat secara bertahap mulai memberikan pelayanan secara lebih konsisten dari aspek prosedural, namun kecepatan dan efisiensi pelayanan tersebut masih belum memenuhi harapan masyarakat. Sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Unit Pencegahan (K2):

"Dulu masyarakat mengadu karena tidak dilayani sama sekali. Sekarang mereka sudah dilayani, tapi lambat. Ini pergeseran yang positif dari sisi akses, tapi tetap menjadi pekerjaan rumah bagi kami karena masyarakat tetap dirugikan oleh waktu yang terbuang."

Pola lain muncul ketika volume pengaduan dibandingkan dengan skor kepatuhan formal. Meskipun pengaduan meningkat sepanjang periode ini, skor kepatuhan yang diberikan kepada penyelenggara pelayanan publik di Sumatera Barat juga meningkat, dari 86,34 pada tahun 2021 menjadi 97,60 pada tahun 2024. Kedua titik ini merupakan angka yang secara eksplisit tercatat pada laporan tahunan; data tahun 2022 dan 2023 tidak dilaporkan pada basis pengukuran yang sama sehingga tidak disertakan agar tren yang ditampilkan tetap akurat. Data wawancara mengungkapkan bahwa peningkatan skor kepatuhan ini sebagian besar disebabkan oleh perbaikan dalam pengungkapan prosedur dan informasi biaya, bukan perubahan dalam kecepatan pelayanan atau perilaku petugas. Seorang staf Unit Penerimaan Laporan (K3) menjelaskan:

"Kepatuhan yang kami nilai itu adalah kepatuhan formal: apakah prosedurnya dipajang, apakah biayanya diumumkan, apakah saluran pengaduannya tersedia. Itu semua memang penting, tapi kami sadar itu belum cukup. Ada perilaku petugas yang tidak tertangkap oleh instrumen kami saat ini."



Gambar 2. Jenis maladministrasi yang paling sering dilaporkan, 2021–2024 (%)
Sumber: Laporan Tahunan Ombudsman RI Perwakilan Sumatera Barat, 2021–2024

Pola lain muncul ketika volume pengaduan dibandingkan dengan skor kepatuhan formal. Meskipun pengaduan meningkat sepanjang periode ini, skor kepatuhan yang diberikan kepada penyelenggara pelayanan publik di Sumatera Barat juga meningkat, dari 86,34 pada tahun 2021 menjadi 97,60 pada tahun 2024. Kedua titik ini merupakan angka yang secara eksplisit tercatat pada laporan tahunan; data tahun 2022 dan 2023 tidak dilaporkan pada basis pengukuran yang sama sehingga tidak disertakan agar tren yang ditampilkan tetap akurat. Gambar 3 menampilkan kedua tren tersebut secara berdampingan.



Gambar 3. Volume pengaduan dibandingkan dengan skor kepatuhan formal, 2021 dan 2024

Sumber: Laporan Tahunan Ombudsman RI Perwakilan Sumatera Barat, 2021–2024

Data wawancara dan dokumentasi menunjukkan bahwa aktivitas pengawasan yang dilakukan oleh kantor perwakilan pada periode ini dapat diorganisasikan ke dalam empat dimensi yang saling berkaitan, yaitu kontrol eksternal, kontrol preventif, kontrol represif, dan evaluasi kinerja internal. Tabel 1 merangkum komponen utama setiap dimensi beserta bukti representatif yang ditemukan di lapangan.

Tabel 1. Empat Dimensi Pengawasan Ombudsman RI Perwakilan Sumatera Barat

Dimensi	Komponen Utama	Bukti Representatif
Kontrol Eksternal	Investigasi atas inisiatif sendiri, pemantauan aktif terhadap wacana publik, koordinasi Focal Point dengan inspektorat internal	Empat investigasi atas inisiatif sendiri dilakukan pada tahun 2024 tanpa didahului pengaduan publik, termasuk kasus keterlambatan penerbitan sertifikat tanah seluas 4,5 hektare di Padang
Kontrol Preventif	Asesmen kepatuhan tahunan di 19 kabupaten/kota, kajian pencegahan tematik, program luring Ombudsman On The Spot, MoU dengan 13 dari 19 pemerintah daerah	Seluruh 19 kabupaten dan kota mencapai zona kepatuhan hijau pada 2024, meningkat dari campuran zona kuning dan merah pada 2021
Kontrol Represif	Penerimaan dan verifikasi laporan, pemeriksaan substantif, tindakan korektif dengan tenggat 30 hari, eskalasi ke Resolusi dan Monitoring bila diperlukan	Sebagian besar laporan diselesaikan di tingkat kantor perwakilan tanpa eskalasi ke mekanisme Resolusi dan Monitoring tingkat pusat
Evaluasi Internal	Rapat mingguan perwakilan, pelaporan triwulanan, evaluasi komprehensif tahunan, apel koordinasi mingguan dengan kantor pusat	Setiap hari Senin dikhususkan untuk evaluasi rencana kerja di tingkat pimpinan

Kontrol Eksternal: Kantor Perwakilan sebagai Lembaga Pengawas yang Independen

Kantor perwakilan menempati posisi yang secara formal independen di luar struktur birokrasi instansi yang diawasinya, sejalan dengan kategori kontrol eksternal yang dijelaskan oleh Handayani (2002). Yang membedakan praktik kantor perwakilan dari independensi yang sekadar formal, bagaimanapun, adalah penggunaan aktif kewenangan investigasi atas inisiatif sendiri yang diberikan oleh Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008. Menurut Kepala Kantor Perwakilan (K1), institusi ini secara sengaja bergeser dari sikap pasif yang menunggu pengaduan publik menuju sikap aktif yang memanfaatkan setiap kewenangan yang diberikan oleh undang-undang:

"Kami tidak bisa hanya menunggu laporan masuk. Kami harus membaca media sosial, mendengar keluhan di pasar, melihat trending topic di Twitter. Kalau ada isu yang berpotensi menjadi maladministrasi, kami langsung turun tangan, meskipun belum ada pengaduan resmi. Ini yang kami sebut investigasi atas inisiatif sendiri."

Pada tahun 2024, kantor perwakilan melakukan empat investigasi atas inisiatif sendiri tanpa didahului pengaduan, yang terbesar melibatkan keterlambatan proses sertifikat tanah seluas 4,5 hektare yang ditangani oleh Kantor Pertanahan Kota Padang. Seorang staf dari unit Sekretariat (K5) mengamati bahwa instansi cenderung

merespons lebih cepat ketika menghadapi pengawasan Ombudsman dibandingkan pengawasan dari inspektorat internal mereka sendiri:

"Ketika kami turun, mereka langsung bergerak. Berbeda dengan ketika inspektorat internal mereka yang memeriksa, kadang hanya jadi formalitas. Kami dari luar, jadi kami tidak bisa ditekan melalui jalur internal."

Pola ini konsisten dengan temuan Wahyudi dan Prasojo (2023), yang menemukan bahwa rekomendasi yang dikeluarkan oleh lembaga pengawas eksternal memiliki daya dorong korektif yang lebih kuat dibandingkan tinjauan internal, justru karena lembaga eksternal berada di luar rantai komando yang sama dan tidak dapat ditekan melalui negosiasi internal. Untuk menghubungkan posisi eksternalnya dengan inspektorat internal daripada bersaing dengannya, kantor perwakilan menjalankan program koordinasi bernama Focal Point, melalui mana penghubung inspektorat dari berbagai pemerintah daerah dan instansi vertikal menerima serta menindaklanjuti temuan Ombudsman.

Kontrol Preventif: Mencegah Maladministrasi Sebelum Terjadi

Pengawasan preventif bertumpu pada dua program yang dijalankan secara berulang, yaitu asesmen kepatuhan tahunan terhadap standar pelayanan publik dan kajian pencegahan bertarget yang dipilih setiap tahun berdasarkan tren pengaduan. Asesmen kepatuhan mengevaluasi empat belas komponen yang wajib diungkapkan secara terbuka oleh instansi, mencakup informasi prosedural, jangka waktu, biaya, dan saluran pengaduan, dan hasilnya disusun menjadi laporan zonasi yang disampaikan langsung kepada masing-masing kepala daerah. Kepala Unit Pencegahan (K2) melaporkan bahwa dampak nyata dari program ini terlihat pada perubahan yang signifikan:

"Dari hasil campuran zona kuning dan merah pada tahun 2021, seluruh 19 kabupaten dan kota mencapai zona hijau pada tahun 2024. Ini menunjukkan bahwa pengungkapan publik atas hasil asesmen berfungsi sebagai tekanan moral yang efektif, meskipun kami tidak punya kewenangan untuk menjatuhkan sanksi."

Kajian pencegahan beroperasi pada kedalaman yang berbeda, menyasar penyebab struktural dalam sektor tertentu setiap tahunnya. Kajian tahun 2023 mengenai pemberhentian perangkat desa di Kabupaten Lima Puluh Kota secara langsung menghasilkan pedoman teknis baru yang secara terukur mengurangi pengaduan serupa setelahnya. Seorang anggota Unit Pencegahan (K6) menjelaskan pendekatan ini:

"Kami tidak hanya menangani kasus per kasus. Kami lihat pola: mengapa banyak pengaduan tentang pemberhentian perangkat desa di Lima Puluh Kota? Ternyata ada celah regulasi yang ambigu. Kami kaji, kami rekomendasikan perbaikan, dan setelah pedoman baru dikeluarkan, pengaduan turun drastis."

Hal ini menggambarkan apa yang dijelaskan Kusuma dan Andikia (2021) sebagai perbedaan antara menangani gejala dan menangani akar masalah. Melengkapi kedua program inti tersebut, kantor perwakilan memperkenalkan inisiatif Ombudsman On The Spot pada tahun 2024, yang membawa instansi seperti Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil langsung ke lokasi desa untuk menyelesaikan dokumen administratif yang tertunda di tempat. Sebagaimana diungkapkan oleh K2:

"Kami sadar banyak warga di desa-desa terpencil yang punya masalah administrasi tapi tidak tahu cara mengadu atau tidak punya akses ke kantor kami."

Maka kami yang datang ke mereka. Ini juga bagian dari pencegahan – kami selesaikan masalah di tingkat desa sebelum menjadi pengaduan."

Kontrol Represif: Menangani Pengaduan dan Menegakkan Tindakan Korektif

Dimensi represif mengikuti prosedur dua tahap yang terstruktur, dimulai dengan penerimaan dan verifikasi kelengkapan formal dan substansi laporan, dilanjutkan dengan pemeriksaan substantif yang dapat mencakup permintaan klarifikasi tertulis, investigasi lapangan, mediasi, atau konsiliasi. Seorang staf Unit Penerimaan Laporan (K3) menjelaskan alur penanganan:

"Setelah laporan masuk, kami verifikasi dulu apakah memenuhi syarat formal dan substansi. Kalau sudah, kami periksa. Kami bisa minta klarifikasi tertulis dari instansi yang dilaporkan, atau kalau perlu, kami turun ke lapangan untuk memeriksa langsung."

Setelah maladministrasi dikonfirmasi, kantor perwakilan mengeluarkan tindakan korektif dengan tenggat kepatuhan tiga puluh hari, diikuti dengan verifikasi lapangan untuk memastikan bahwa perbaikan benar-benar dilakukan, bukan hanya dilaporkan sebagai selesai. Seorang anggota Unit Penanganan Laporan (K4) mencatat bahwa dalam praktiknya, melibatkan atasan langsung dari pihak yang dilaporkan terbukti menjadi mekanisme informal yang efektif:

"Dalam kasus pemberhentian perangkat desa di Pasaman Barat, kami melibatkan bupati langsung. Meskipun ini tidak tertulis dalam SOP, kami nilai perlu karena kepala desa tidak mau bergerak tanpa perintah dari atas. Begitu bupati bicara, selesai dalam waktu seminggu."

Apabila tindakan korektif tidak diselesaikan dalam tenggat waktu, kasus dieskalasi ke kantor pusat melalui mekanisme Resolusi dan Monitoring, yang dapat berujung pada Rekomendasi resmi yang memiliki kekuatan hukum lebih besar dan, dalam kasus yang serius, kemungkinan pemberhentian sementara seorang kepala daerah. Data lapangan menunjukkan bahwa hampir seluruh kasus di Sumatera Barat diselesaikan pada tingkat kantor perwakilan tanpa mencapai tahap eskalasi ini. Sebagaimana diungkapkan oleh K1:

"Kami bangga bahwa hampir tidak ada kasus yang naik ke pusat. Ini berarti instansi di sini merespons tindakan korektif kami dengan baik. Mereka tahu bahwa kalau sudah sampai ke rekomendasi pusat, risikonya lebih besar."

Evaluasi Kinerja Internal sebagai Mekanisme Akuntabilitas

Di luar fungsi eksternalnya, kantor perwakilan menjaga siklus evaluasi internal yang terstruktur, dibangun di sekitar rencana kerja tahunan yang berisi target, indikator, dan capaian yang diharapkan untuk setiap unit. Rencana ini ditinjau setiap minggu dalam rapat perwakilan, di mana pimpinan secara sengaja mengosongkan jadwal setiap hari Senin untuk fokus sepenuhnya pada evaluasi. K1 menjelaskan disiplin ini:

"Setiap Senin pagi, tidak ada kegiatan lain kecuali evaluasi. Kami lihat progres rencana kerja minggu lalu, kami tentukan prioritas minggu ini, kami alokasikan sumber daya yang ada. Ini rutinitas yang saya bangun sejak awal agar evaluasi tidak menjadi kegiatan tahunan yang hanya seremonial."

Tinjauan lebih lanjut dilakukan melalui laporan triwulanan serta evaluasi komprehensif tahunan yang melibatkan seluruh unit dan, dalam beberapa sesi, pemangku kepentingan eksternal seperti pemerintah daerah. Apel koordinasi mingguan dengan kantor pusat Ombudsman menambahkan lapisan akuntabilitas vertikal lebih lanjut, mengingat produk pengawasan tertinggi, yaitu Rekomendasi

resmi, hanya dapat dikeluarkan oleh kantor pusat. Seorang staf Sekretariat (K5) menjelaskan pentingnya koordinasi ini:

"Kami lapor ke pusat setiap minggu. Ini bukan sekadar formalitas. Pusat memberi arahan, kadang meminta kami untuk fokus pada isu tertentu. Kami juga memanfaatkan kesempatan ini untuk meminta dukungan teknis atau advokasi ke pusat kalau ada kasus yang macet di daerah."

Faktor Pendukung dan Penghambat

Berdasarkan wawancara dan observasi, ditemukan empat faktor yang mendukung efektivitas strategi pengawasan ini. Pertama, landasan regulasi yang kuat, terutama Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, yang bersama-sama memberikan kewenangan untuk investigasi atas inisiatif sendiri, tindakan korektif yang mengikat, dan eskalasi bila diperlukan. Kedua, jaringan koordinasi yang terus berkembang, dibuktikan dengan Nota Kesepahaman yang ditandatangani bersama tiga belas dari sembilan belas pemerintah daerah di provinsi ini serta saluran komunikasi tetap dengan penghubung inspektorat melalui mekanisme Focal Point. K2 menjelaskan pentingnya jaringan ini:

"Kami tidak bisa bekerja sendiri. Kami butuh mitra di pemerintah daerah. MoU dengan 13 kabupaten/kota itu membantu kami karena mereka sudah memahami peran dan kewenangan kami. Ketika kami turun, mereka sudah tahu prosedurnya."

Ketiga, penggunaan alat digital yang adaptif, meliputi portal pengaduan daring, saluran pelaporan melalui kode QR yang dapat dipindai di kantor-kantor pelayanan, pemeriksaan jarak jauh melalui panggilan video untuk wilayah yang sulit dijangkau, dan pemantauan media sosial untuk deteksi dini masalah. K3 menjelaskan:

"Kami punya portal pengaduan online, tapi yang paling efektif menurut saya adalah QR code yang kami tempel di kantor-kantor pelayanan. Masyarakat bisa langsung scan, kirim pengaduan, tanpa harus datang ke kantor kami. Ini memperluas jangkauan kami tanpa menambah personel."

Penggunaan teknologi ini sejalan dengan temuan Kurniawan (2024) yang mengidentifikasi pemanfaatan alat digital sebagai cara yang efisien bagi lembaga pengawas dengan sumber daya terbatas untuk memperluas jangkauannya tanpa menambah personel. Keempat, kepemimpinan yang berorientasi pada transformasi, tercermin dari rutinitas evaluasi mingguan yang konsisten dan pengembangan program lapangan yang disengaja seperti Ombudsman On The Spot. K1 menegaskan:

"Saya tidak ingin kantor ini hanya menjadi tempat menerima pengaduan dan mengirim surat. Saya ingin kami menjadi agen perubahan. Karena itu saya dorong inovasi-inovasi seperti Ombudsman On The Spot. Kami harus menemukan cara baru untuk menjangkau masyarakat."

Di sisi lain, ditemukan empat faktor penghambat yang sebagian besar bersifat struktural dan berada di luar kendali kantor perwakilan. Kendala yang paling konsisten disebutkan adalah kekurangan personel yang akut. Kantor perwakilan hanya memiliki 26 staf secara keseluruhan, termasuk 11 asisten substantif dan 1 kepala perwakilan, yang bertugas mengawasi 19 kabupaten dan kota bersama badan usaha milik negara, bank, dan instansi vertikal di seluruh provinsi. K1 mengungkapkan keprihatinannya:

"Dengan 26 staf, kami harus mengawasi seluruh Sumatera Barat. Padahal idealnya, untuk provinsi sebesar ini, minimal 40 staf. Kami harus memilih prioritas."

Kabupaten-kabupaten terpencil jarang kami kunjungi karena keterbatasan waktu dan biaya."

Kendala kedua adalah anggaran operasional yang sangat terbatas. Seorang staf Sekretariat (K5) menggambarkan anggaran operasional untuk koordinasi, sosialisasi, dan pemeriksaan lapangan sebagai nyaris tidak ada:

"Anggaran kami sangat terbatas. Untuk turun ke lapangan saja kami harus pilih-pilih. Padahal pengawasan yang baik membutuhkan kehadiran fisik, terutama untuk kasus-kasus di daerah terpencil. Ini yang membuat kami sering mengandalkan pemeriksaan jarak jauh, yang tidak selalu efektif."

Kendala ketiga adalah celah regulasi mengenai kewenangan kantor perwakilan untuk menjatuhkan sanksi langsung. K1 menjelaskan:

"Kami hanya bisa mengeluarkan tindakan korektif. Kalau tidak dipatuhi, kami harus eskalasi ke pusat. Prosesnya panjang. Sementara di lapangan, kadang instansi tahu bahwa kami tidak punya kewenangan sanksi langsung, sehingga mereka tidak terlalu takut."

Kendala keempat adalah masih adanya instansi yang dilaporkan yang tetap enggan bekerja sama sepenuhnya selama pemeriksaan, terutama ketika mereka meyakini bahwa perilaku mereka telah sesuai dengan regulasi tingkat bawah meskipun bertentangan dengan undang-undang tingkat atas. K4 mengilustrasikan hal ini:

"Ada kalanya instansi yang kami periksa merasa sudah benar karena mereka mengikuti peraturan internal mereka sendiri. Padahal peraturan internal itu bertentangan dengan undang-undang yang lebih tinggi. Kami harus menghabiskan banyak waktu untuk menjelaskan hierarki peraturan."

Kualifikasi Strategi Pengawasan dalam Kerangka Bryson

Ditinjau melalui pembedaan Bryson (2018) antara aktivitas programatik rutin dan strategi yang sesungguhnya, temuan dari Sumatera Barat mengarah pada yang terakhir, meskipun dengan sejumlah catatan penting. Bryson berargumen bahwa aktivitas sebuah organisasi publik baru memenuhi kualifikasi sebagai strategi apabila bersifat disengaja, menyeluruh, dan mampu menggerakkan organisasi dari kondisi awalnya menuju keadaan yang secara terukur lebih baik seiring waktu. Tiga parameter utama yang digunakan untuk membedakan strategi dari aktivitas rutin adalah: (1) adanya tujuan jangka panjang yang jelas dan terukur, (2) keterpaduan antar-unit dalam pelaksanaan aktivitas, dan (3) kapasitas untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Parameter pertama, tujuan jangka panjang yang jelas dan terukur, terpenuhi melalui penetapan target asesmen kepatuhan tahunan yang disertai dengan indikator zona kepatuhan. Perubahan seluruh 19 kabupaten dan kota dari zona kepatuhan campuran kuning dan merah pada tahun 2021 menjadi zona hijau secara seragam pada tahun 2024 menunjukkan bahwa kantor perwakilan memiliki tujuan yang terukur dan berhasil mencapainya. Hal ini sejalan dengan apa yang dijelaskan Riyadi (2021) sebagai pengawasan preventif berbasis reputasi, di mana pengungkapan publik atas kinerja berfungsi sebagai pengungkit perilaku tanpa memerlukan hukuman formal. Sebagaimana diungkapkan oleh K2:

"Kami tidak punya kewenangan sanksi, tapi kami punya kekuatan untuk mempublikasikan hasil asesmen. Begitu sebuah instansi masuk zona merah atau kuning, publik tahu, pemerintah daerah tahu, media tahu. Tekanan moral ini ternyata efektif mendorong perbaikan."

Parameter kedua, keterpaduan antar-unit, terlihat dari koordinasi yang sistematis antara Unit Pencegahan yang menangani asesmen kepatuhan dan kajian tematik, Unit Penanganan Laporan yang menangani pengaduan, dan Sekretariat yang mengelola evaluasi internal. Rapat mingguan yang secara khusus dikosongkan setiap hari Senin menjadi forum di mana ketiga unit ini menyelaraskan rencana kerja dan membagi sumber daya yang terbatas. K1 menjelaskan pentingnya keterpaduan ini:

"Kami tidak bisa berjalan sendiri-sendiri. Unit Pencegahan menemukan temuan di lapangan, Unit Laporan menangani pengaduan, Sekretariat mengelola anggaran. Setiap Senin kami duduk bersama untuk memastikan semua bergerak seirama. Kalau tidak, energi kami akan terbuang sia-sia."

Parameter ketiga, kapasitas beradaptasi, tercermin dari pengembangan program-program inovatif seperti Ombudsman On The Spot yang diluncurkan pada tahun 2024 sebagai respons atas keterbatasan akses masyarakat di daerah terpencil, serta pemanfaatan alat digital seperti portal pengaduan daring dan pemantauan media sosial untuk deteksi dini. Sebagaimana dicatat oleh K3:

"Kami harus beradaptasi dengan perubahan. Dulu masyarakat mengadu lewat surat atau datang langsung. Sekarang mereka lebih nyaman mengadu lewat WhatsApp atau QR code. Kami harus mengikuti perkembangan agar tidak kehilangan jangkauan."

Pada saat yang sama, temuan ini perlu dibaca secara hati-hati, bukan sebagai bukti bahwa maladministrasi itu sendiri telah menurun. Asesmen kepatuhan yang digunakan antara tahun 2021 dan 2024 mengukur unsur-unsur yang bersifat nyata dan sebagian besar terlihat, seperti keberadaan prosedur dan informasi biaya yang dipasang, bukan kebiasaan organisasional yang lebih dalam yang menghasilkan keterlambatan dan penyimpangan prosedural. Hal ini membantu menjelaskan kontradiksi yang diidentifikasi dalam pendahuluan, yaitu meningkatnya skor kepatuhan yang bersamaan dengan meningkatnya volume pengaduan, bukan menurun. Sebagaimana diakui oleh K2:

"Instrumen kami saat ini hanya mengukur apa yang terlihat: apakah prosedurnya dipajang, apakah biayanya diumumkan. Kami belum mengukur apakah petugasnya ramah, apakah prosesnya cepat, apakah dokumennya akurat. Itu kelemahan yang sedang kami perbaiki."

Kusuma dan Andikia (2021) mengemukakan hal terkait dalam penelitian mereka mengenai pencegahan maladministrasi di Padang, dengan berargumen bahwa akar struktural maladministrasi umumnya terletak pada lemahnya komitmen organisasional dan kelonggaran disiplin staf, yang keduanya tidak tertangkap oleh instrumen kepatuhan bergaya daftar periksa. Kantor perwakilan sendiri tampak menyadari keterbatasan ini, karena K1 menjelaskan adanya revisi instrumen asesmen yang dimulai pada tahun 2025:

"Kami sedang merevisi instrumen asesmen. Tidak cukup hanya mengukur apakah prosedur dipajang. Kami ingin mengukur persepsi publik, kecepatan respons, dan akurasi pelayanan. Itu yang lebih substantif."

Signifikansi Kewenangan Investigasi atas Inisiatif Sendiri

Kewenangan investigasi atas inisiatif sendiri layak mendapat perhatian khusus karena menjawab kelemahan klasik dalam teori pengawasan, yaitu ketergantungan lembaga pengawas pada pihak yang justru diawasinya untuk memulai proses melalui pengaduan. Denhardt dan Denhardt (2020), menulis dalam tradisi New Public

Service, berargumen bahwa institusi publik seharusnya tidak sekadar menunggu dan merespons, melainkan secara aktif terlibat dengan keluhan warga sebelum keluhan tersebut berkembang menjadi pengaduan formal. Empat kasus atas inisiatif sendiri yang ditangani pada tahun 2024, terutama kasus keterlambatan sertifikat tanah di Padang, menggambarkan penyimpangan yang sesungguhnya dari model yang murni reaktif. K1 menjelaskan rasional di balik pendekatan ini:

"Kami tidak bisa menunggu orang datang mengadu. Banyak warga yang tidak tahu cara mengadu, atau takut, atau tidak punya waktu. Tapi kami bisa membaca berita, memantau media sosial, mendengar keluhan di pasar. Kalau ada isu yang berpotensi menjadi maladministrasi, kami turun tangan. Ini yang membedakan kami dari lembaga pengawas yang hanya pasif."

Temuan ini memperluas penelitian sebelumnya oleh Ariansyah dan Yusran (2020), yang mendokumentasikan fungsi inti kantor perwakilan namun tidak mengkaji bagaimana kewenangan investigasi atas inisiatif sendiri digunakan sebagai instrumen strategis yang disengaja, bukan sekadar formalitas yang jarang dipraktikkan.

Efektivitas Mekanisme Represif dan Adaptasi Informal

Pada sisi represif, temuan bahwa hampir seluruh pengaduan diselesaikan pada tingkat kantor perwakilan tanpa eskalasi ke mekanisme Resolusi dan Monitoring tingkat pusat menunjukkan bahwa instrumen tindakan korektif, meskipun secara formal lebih lemah dibandingkan Rekomendasi tingkat pusat, telah membawa bobot institusional yang cukup untuk mengamankan kepatuhan instansi pada sebagian besar kasus. Hal ini secara luas konsisten dengan argumen Dwiyanto (2021) bahwa keberhasilan sebuah lembaga pengawas seharusnya diukur bukan dari berapa banyak pengaduan yang diproses, melainkan dari apakah instansi yang diawasinya benar-benar mengubah cara mereka beroperasi. K4 mengkonfirmasi hal ini:

"Kami tidak pernah puas hanya dengan mengirim surat tindakan korektif. Kami selalu verifikasi lapangan untuk memastikan perbaikan benar-benar terjadi. Kalau kami hanya mengandalkan laporan tertulis, banyak instansi yang akan mengaku sudah selesai padahal belum."

Praktik informal melibatkan atasan langsung dari pihak yang dilaporkan dalam kasus-kasus yang sulit, meskipun berada di luar prosedur standar tertulis, selanjutnya mencerminkan apa yang dijelaskan Pahlevi dan Musa (2023) sebagai implementasi adaptif, di mana keberhasilan sebuah strategi tidak hanya bergantung pada rencana itu sendiri tetapi juga pada kapasitas personel lapangan untuk menyesuaikan taktik dengan keadaan setempat. Sebagaimana diungkapkan oleh K4:

"Kadang kami harus kreatif. Dalam kasus pemberhentian perangkat desa, kami melibatkan bupati. Itu tidak tertulis dalam SOP, tapi kami nilai perlu. Dan ternyata efektif. Tapi kami juga sadar, pendekatan informal seperti ini tidak bisa menjadi andalan. Kami tetap butuh aturan yang lebih kuat."

Peran Evaluasi Internal sebagai Fondasi Strategi

Siklus evaluasi internal, terutama keputusan pimpinan untuk mengosongkan setiap hari Senin secara khusus guna meninjau rencana kerja tahunan, berfungsi lebih dari sekadar ritual administratif. Manullang (2008) menempatkan tahap evaluasi sebagai inti dari setiap siklus pengawasan karena inilah titik di mana kinerja aktual dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Konsistensi praktik ini di kantor perwakilan memberikan kredibilitas terhadap klaimnya menjalankan

strategi yang koheren, bukan sekadar menyelesaikan daftar periksa tahunan. K1 menekankan pentingnya disiplin evaluasi:

"Saya selalu bilang ke staf, kalau kita tidak mengevaluasi diri sendiri, bagaimana kita bisa mengevaluasi instansi lain? Evaluasi bukan kegiatan sampingan, ini inti dari pekerjaan kita. Karena itu setiap Senin pagi saya kosongkan khusus untuk evaluasi."

Disiplin internal ini juga memiliki implikasi eksternal, karena sebuah lembaga pengawas yang tidak memiliki budaya evaluasi yang berfungsi baik terhadap dirinya sendiri akan memiliki posisi yang terbatas untuk mendorong instansi lain menuju kedisiplinan serupa. Hal ini sejalan dengan argumen Rivai dan Sagala (2021) bahwa dalam organisasi dengan sumber daya terbatas, kapasitas untuk memaksimalkan aset yang ada sering kali lebih berpengaruh terhadap kinerja dibandingkan prospek peningkatan sumber daya di masa depan.

Implikasi Faktor Pendukung dan Penghambat terhadap Keberlanjutan Strategi

Faktor-faktor pendukung yang teridentifikasi dalam penelitian ini, yaitu landasan regulasi, jaringan koordinasi, adaptasi digital, dan orientasi kepemimpinan, sebagian besar dihasilkan secara internal, bukan produk dari sumber daya tambahan yang dipasok dari luar institusi. Hal ini menunjukkan bahwa kantor perwakilan telah berhasil memaksimalkan aset yang ada meskipun dalam keterbatasan. Faktor-faktor penghambat menceritakan kisah yang berbeda. Kekurangan personel dan anggaran operasional yang sangat terbatas merupakan kondisi struktural yang ditetapkan oleh alokasi sumber daya tingkat nasional, bukan pilihan yang tersedia bagi kantor perwakilan Sumatera Barat itu sendiri. Kendala ini telah diangkat lima tahun sebelumnya oleh Ariansyah dan Yusran (2020), yang menunjukkan bahwa persoalan ini belum terselesaikan secara berarti pada tingkat kebijakan selama periode yang dikaji. K1 mengungkapkan kekhawatiran jangka panjang:

"Kami bisa berinovasi, kami bisa bekerja keras, tapi ada batasnya. Dengan 26 staf dan anggaran yang pas-pasan, kami hanya bisa menjangkau permukaan. Untuk melakukan pengawasan yang mendalam, untuk hadir di setiap kabupaten secara rutin, kami butuh tambahan personel dan anggaran dari pusat. Tanpa itu, strategi kami akan mentok."

Jika dibiarkan tanpa penanganan, ketimpangan ini menempatkan batas atas seberapa jauh kreativitas strategis semata dapat membawa jangkauan pengawasan institusi ini. Sebagaimana disimpulkan oleh Pambudi dan Hidayat (2025), penguatan kelembagaan Ombudsman di daerah membutuhkan dukungan yang seimbang antara inovasi internal dan alokasi sumber daya eksternal.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengkaji apakah langkah-langkah pengawasan yang dilakukan oleh Kantor Perwakilan Ombudsman RI Sumatera Barat antara tahun 2021 dan 2024 memenuhi kualifikasi sebagai strategi yang sesungguhnya, bukan sekadar tugas institusional rutin, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang membentuk efektivitasnya. Berdasarkan analisis terhadap empat dimensi pengawasan yang dijalankan—kontrol eksternal melalui investigasi atas inisiatif sendiri, kontrol preventif melalui asesmen kepatuhan dan kajian tematik, kontrol represif melalui penanganan pengaduan terstruktur, dan evaluasi kinerja internal melalui siklus tinjauan yang disiplin—serta pengujian terhadap tiga parameter strategi Bryson

(tujuan jangka panjang yang terukur, keterpaduan antar-unit, dan kapasitas adaptasi), penelitian ini menyimpulkan bahwa praktik pengawasan yang dijalankan oleh Kantor Perwakilan Ombudsman RI Sumatera Barat telah memenuhi kualifikasi sebagai strategi transformatif, bukan sekadar pelaksanaan tugas rutin. Kualifikasi ini paling terlihat pada perubahan seluruh 19 kabupaten dan kota menuju status kepatuhan zona hijau pada tahun 2024, penggunaan investigasi atas inisiatif sendiri secara sengaja untuk keluar dari model yang murni bergantung pada pengaduan, serta pengembangan program-program inovatif seperti Ombudsman On The Spot yang menunjukkan kapasitas adaptasi terhadap keterbatasan sumber daya dan kebutuhan masyarakat.

Pada saat yang sama, tetap bertahannya dan meningkatnya volume pengaduan dari 201 kasus pada tahun 2021 menjadi 253 kasus pada tahun 2024, yang terjadi bersamaan dengan meningkatnya skor kepatuhan formal dari 86,34 menjadi 97,60, menandakan bahwa langkah-langkah preventif saat ini sejauh ini baru menjangkau permukaan yang tampak dari standar pelayanan, bukan kebiasaan organisasional yang lebih dalam yang menghasilkan keterlambatan dan penyimpangan prosedural. Pergeseran komposisi pengaduan dari dominasi kategori "tidak memberikan pelayanan sama sekali" pada tahun 2021 menjadi dominasi "keterlambatan berlarut-larut" pada tahun 2024 menunjukkan bahwa instansi-instansi di Sumatera Barat secara bertahap mulai memberikan pelayanan secara lebih konsisten dari aspek prosedural, namun kecepatan dan efisiensi pelayanan tersebut masih belum memenuhi harapan masyarakat.

REKOMENDASI

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam membedakan strategi pengawasan transformatif dari fungsi birokrasi biasa dengan mengoperasionalkan kerangka Bryson (2018) dalam konteks lembaga pengawas daerah di Indonesia. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun sebuah lembaga tidak memiliki kewenangan sanksi langsung dan menghadapi keterbatasan sumber daya yang signifikan, strategi pengawasan yang disengaja, terpadu, dan adaptif tetap dapat menghasilkan perubahan sistemik pada tingkat kepatuhan formal, sebagaimana tercermin dari pergeseran seluruh kabupaten/kota ke zona hijau. Namun, keterbatasan instrumen asesmen yang hanya mengukur kepatuhan prosedural dan belum mampu menangkap perubahan perilaku organisasional mengindikasikan bahwa strategi pengawasan yang efektif memerlukan pengembangan instrumen yang lebih komprehensif yang mengukur kecepatan respons, akurasi prosedur, kepuasan pemohon, dan komitmen organisasional.

Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan tiga langkah strategis untuk memperkuat efektivitas pengawasan Ombudsman di daerah. Pertama, penambahan personel dari 26 menjadi minimal 40 staf, dengan penempatan 14 asisten substantif tambahan yang difokuskan di kabupaten-kota prioritas seperti Padang, Bukittinggi, dan Payakumbuh, serta pengalokasian anggaran operasional yang memadai untuk pemeriksaan lapangan di seluruh 19 kabupaten dan kota. Kedua, revisi instrumen asesmen kepatuhan yang dimulai pada tahun 2025 agar tidak hanya mengukur pengungkapan prosedur formal tetapi juga menambahkan tiga indikator perilaku organisasi: (a) kecepatan respons terhadap permohonan layanan, (b) akurasi prosedur dalam proses pelayanan, dan (c) kepuasan pemohon yang diukur melalui survei

independen. Ketiga, penguatan koordinasi dengan inspektorat daerah melalui mekanisme Focal Point yang lebih terstruktur, termasuk perumusan protokol tindak lanjut yang jelas dan terukur, serta pemanfaatan teknologi digital secara lebih optimal untuk memperluas jangkauan pengawasan tanpa menambah beban kerja staf secara berlebihan.

Kendala struktural, terutama jumlah tenaga kerja yang terbatas dan anggaran operasional yang sangat minim, terus membatasi seberapa jauh kreativitas strategis kantor perwakilan semata dapat menjangkau. Penguatan strategi pengawasan ini ke depan akan lebih bergantung bukan pada inovasi internal – yang tampaknya sudah mendekati batas praktisnya – melainkan pada dukungan tambahan personel dan anggaran dari kantor pusat Ombudsman, disertai pengembangan instrumen asesmen kepatuhan yang mampu menangkap perubahan perilaku organisasi, bukan hanya pengungkapan prosedural. Penelitian selanjutnya akan mendapat manfaat dari evaluasi program tunggal yang lebih terperinci, misalnya asesmen terfokus terhadap inisiatif Ombudsman On The Spot atau mekanisme Respon Cepat Ombudsman, dengan pertanyaan penelitian yang lebih spesifik seperti: "Sejauh mana program Ombudsman On The Spot berkontribusi terhadap penurunan pengaduan maladministrasi di tingkat desa?" atau "Bagaimana efektivitas mekanisme Respon Cepat Ombudsman dibandingkan dengan mekanisme penanganan pengaduan konvensional?" guna menentukan secara lebih tepat elemen mana dari strategi saat ini yang menghasilkan perubahan perilaku paling bertahan lama di antara instansi yang diawasi.

REFERENSI

- Ariansyah, M. R., & Yusran, R. (2020). Pelaksanaan fungsi pengawasan Ombudsman RI Perwakilan Sumatera Barat terhadap pelayanan publik. *Jurnal Manajemen dan Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)*, 2(4), 1–9.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Denhardt, J., & Denhardt, R. (2020). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
- Dwiyanto, A. (2021). *Manajemen pelayanan publik: Peduli, inklusif, dan kolaboratif* (3rd ed.). Gadjah Mada University Press.
- Gregory, R. (2019). *The Oxford handbook of public accountability*. Oxford University Press.
- Hadijah, A., Puspita, R., & Syafril, R. (2024). Peranan dan fungsi Ombudsman RI Perwakilan Sumatera Barat dalam mencegah maladministrasi. *Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis dan Ekonomi*, 1(6), 141–148.
- Handayani, S. (2002). *Pengantar studi ilmu administrasi negara dan manajemen*. Gunung Agung.
- Juniarso, R., & Sudrajat, A. S. (2020). *Hukum administrasi negara dan kebijakan pelayanan publik*. Nuansa Cendekia.
- Kurniawan, T. (2024). Collaborative governance dalam pengawasan pelayanan publik: Studi multi-stakeholder di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(1), 45–62.

- Kusuma, D. A., & Andikia, F. (2021). Peran Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sumatera Barat dalam pencegahan maladministrasi pelayanan publik di Kota Padang. *Journal of Social and Economics Research*, 3(1), 21–29.
- Manullang, M. (2008). *Dasar-dasar manajemen*. Gadjah Mada University Press.
- Nurtjahjo, H., Maturbongs, Y., & Rachmitasari, D. I. (2013). *Memahami maladministrasi*. Ombudsman Republik Indonesia.
- Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Sumatera Barat. (2024). *Laporan tahunan Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Sumatera Barat tahun 2024*.
- Ombudsman Republik Indonesia. (2023). *Pedoman penilaian kepatuhan standar pelayanan publik*. ORI.
- Pahlevi, & Musa, M. I. (2023). *Manajemen strategi*. Intelektual Karya Nusantara.
- Pambudi, A. S., & Hidayat, R. (2025). Strategi penguatan kinerja pengawasan dalam mencegah maladministrasi pelayanan publik di Sumatera Barat. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara AsIAN*, 13(1), 113–130.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2020). *Strategic management: Planning for domestic & global competition* (15th ed.). McGraw-Hill.
- Raharjo, M. M. (2022). *Manajemen pelayanan publik*. Bumi Aksara.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2021). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik* (4th ed.). Rajawali Pers.
- Riyadi. (2021). *Manajemen pengawasan: Modul pelatihan kepemimpinan pengawas*. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Sari, J. A., Ismowati, M., Sukmawati, N., & Arma, N. A. (2022). Pengawasan pelayanan publik oleh Ombudsman RI Perwakilan Sumatera Barat. *Publikauma: Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 10(2), 127–136.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed., 5th printing). Alfabeta.
- Wahyudi, A., & Prasojo, E. (2023). Efektivitas rekomendasi lembaga pengawasan eksternal dalam mendorong perbaikan pelayanan publik. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, 11(1), 89–108.