



PRAKTIK MALADMINISTRASI DI PEMERINTAH DAERAH: RESPON OMBUDSMAN DALAM KASUS PELAYANAN PUBLIK

Pandu Pamungkas (pandupamungkas@fisip.unsri.ac.id)
Annisa Larasati Chairani (annisalarasatichairani@fisip.unsri.ac.id)

Universitas Sriwijaya Palembang

(Received: February 2026 / Revised: February 2026/ Accepted: February 2026)

ABSTRACT

Maladministration in the management of public services remains a significant challenge faced by local governments in Indonesia. Maladministrative practices not only reduce the quality of public services but also erode public trust in government institutions and weaken public sector integrity. This study aims to analyse the forms of maladministration in local government public services and to examine the role of the Ombudsman in conducting interventions and supervision to improve governance. This research employs a qualitative approach using a case study method, focusing on the handling of public complaints related to public services in a selected local government. Data were collected through document analysis and review of Ombudsman reports. The findings indicate that maladministration manifests in various forms, including undue delay, procedural deviation, failure to provide services, and abuse of authority. The Ombudsman plays a crucial role in improving public services through examination processes, recommendations, and compliance monitoring. However, the effectiveness of the Ombudsman's role faces several challenges, particularly the low level of compliance by local governments with the issued recommendations.

Keywords: *maladministration, public services, local government, Ombudsman, public sector integrity.*

1. PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan salah satu fungsi utama pemerintahan yang memiliki peran strategis dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Dalam konteks negara demokratis, pelayanan publik tidak hanya dipahami sebagai aktivitas administratif semata, tetapi juga sebagai manifestasi dari tanggung jawab negara dalam memenuhi hak-hak dasar warga negara. Pemerintah daerah, sebagai perpanjangan tangan pemerintah pusat, memiliki kewenangan yang luas dalam penyelenggaraan pelayanan publik sesuai dengan prinsip otonomi daerah. Pelayanan publik dapat didefinisikan sebagai penyediaan layanan untuk memenuhi kebutuhan individu atau komunitas yang memiliki kepentingan terhadap suatu organisasi, sesuai dengan peraturan dasar dan prosedur yang telah ditentukan.¹

Pelayanan publik merupakan wujud konkret dari kehadiran negara dalam kehidupan masyarakat. Melalui pelayanan publik, negara berupaya memenuhi hak-hak dasar warga, seperti pendidikan, kesehatan, kependudukan, bantuan sosial, dan perlindungan hukum. Pemerintah daerah, sebagai perpanjangan tangan pemerintah pusat, memiliki tanggung jawab besar dalam menyediakan layanan ini secara adil, efisien, dan transparan. Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa tidak semua pelayanan publik dijalankan sesuai prinsip *good governance*. Salah satu bentuk penyimpangan yang paling sering terjadi adalah maladministrasi yakni penyalahgunaan kewenangan, kelalaian administratif, serta berbagai bentuk perilaku tidak profesional yang berdampak pada masyarakat. Dalam konteks pelayanan publik, demokratisasi telah mengubah posisi masyarakat dari sekadar objek penerima kebijakan menjadi subjek aktif yang memiliki hak untuk menuntut kualitas pelayanan yang lebih baik.

Namun demikian, praktik penyelenggaraan pelayanan publik di tingkat daerah masih dihadapkan pada berbagai permasalahan struktural dan kultural. Salah satu permasalahan yang paling menonjol adalah terjadinya maladministrasi. Maladministrasi mencakup berbagai bentuk penyimpangan dalam proses administrasi pemerintahan, seperti penundaan pelayanan tanpa alasan yang jelas, penyalahgunaan wewenang, diskriminasi, hingga tidak memberikan pelayanan sebagaimana mestinya. Praktik-praktik tersebut berpotensi merugikan masyarakat dan bertentangan dengan prinsip-prinsip *good governance*. Maladministrasi tidak

¹ Joko Widodo, *Good Governance, Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*. (Surabaya: Insan Cendekia, 2001)

hanya mencerminkan kelemahan dalam tata kelola birokrasi, tetapi juga menunjukkan rendahnya integritas institusi penyelenggara layanan publik. Ketika warga negara tidak mendapatkan pelayanan yang semestinya atau dipersulit dengan alasan prosedural yang tidak jelas, kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan pun tergerus. Kondisi ini berpotensi memicu ketidakpuasan sosial, bahkan ketegangan antara masyarakat dengan aparaturnya. Menurut data Laporan Ombudsman Republik Indonesia Tahun 2023, ribuan laporan masuk setiap tahunnya dari berbagai daerah, menunjukkan bahwa maladministrasi merupakan masalah yang sistemik dan bukan insiden yang bersifat sporadis. Pelayanan yang tertunda tanpa alasan yang rasional, kesalahan dalam penginputan data administrasi, permintaan imbalan untuk mempercepat proses, hingga perlakuan diskriminatif, menjadi contoh nyata dari berbagai bentuk maladministrasi yang masih marak terjadi di lingkungan pemerintah daerah.

Data pengaduan masyarakat yang diterima oleh Ombudsman Republik Indonesia menunjukkan bahwa laporan terkait maladministrasi dalam pelayanan publik masih mendominasi dibandingkan jenis laporan lainnya. Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara standar pelayanan publik yang telah ditetapkan dengan praktik pelayanan yang terjadi di lapangan. Ombudsman RI menerima 10.846 aduan masyarakat pada tahun 2024, jumlah ini meningkat dari tahun sebelumnya yakni sebanyak 8.452 aduan. Sedangkan jumlah laporan yang diselesaikan atau ditutup Ombudsman di 2024 sebanyak 10.768 aduan. Substansi yang paling sering dilaporkan meliputi sektor agraria/pertanahan (17,17%), kepegawaian (12,45%), pendidikan (9,56%), transportasi (6,68%) dan Hak Sipil serta Politik (6,31%). Di sisi lain, lembaga yang menerima pengaduan terbanyak pada tahun 2024 adalah pemerintah daerah (45,88%), Kementerian ATR/BPN (11,59%), BUMN/BUMD (6,2%), institusi pendidikan negeri (5,9%) dan kepolisian (4,4%).²

Menariknya, laporan yang dibuat oleh pelapor lebih banyak disampaikan melalui program On The Spot Ombudsman (22,9%), yang merupakan usaha aktif untuk menjangkau masyarakat dalam mengumpulkan pengaduan. Selanjutnya, pengaduan dilakukan melalui WhatsApp (20,5%) dan secara langsung (20,15%). Berdasarkan data mengenai penutupan laporan, sepanjang tahun 2024, jenis maladministrasi yang paling sering ditutup atau diselesaikan adalah penundaan waktu yang lama (33,86%), tidak memberikan layanan (30,31%), penyimpangan

² Ombudsman Republik Indonesia. *Laporan Tahunan Ombudsman Republik Indonesia*. (Jakarta: ORI, 2022).

dari prosedur yang berlaku (20,61%), ketidakpatutan (4,44%), penyalahgunaan kekuasaan (2,99%), kelalaian atau pengabaian tugas hukum (2,95%), kurang kompeten (2,19%), permintaan atau penerimaan kompensasi (1,81%), diskriminasi (0,5%), dan berpihak (0,2%).³ Walaupun sudah ada regulasi yang ditetapkan, banyak pelayanan publik tetap sulit untuk dijalani, sulit dijangkau, memiliki prosedur yang rumit, dan sering adanya perantara yang mengarah pada praktik pungutan liar serta masalah administrasi, sehingga diperlukan pengawasan dari berbagai pihak untuk memberikan keadilan kepada masyarakat.⁴

Rendahnya kualitas pelayanan publik tidak hanya berdampak pada kepuasan masyarakat, tetapi juga memperburuk citra birokrasi dan melemahkan kepercayaan publik terhadap pemerintah daerah. Penyebab maladministrasi sangat beragam, mulai dari lemahnya kompetensi aparatur sipil negara (ASN), tumpang tindih regulasi, budaya birokrasi yang belum profesional, hingga kurangnya sistem pengawasan internal yang efektif. Di sisi lain, masyarakat sebagai pengguna layanan sering kali tidak memiliki akses informasi yang cukup untuk menuntut hak-haknya, atau bahkan merasa enggan untuk melapor karena minimnya kepercayaan terhadap mekanisme pengaduan yang ada. Dalam konteks inilah peran Ombudsman Republik Indonesia menjadi sangat krusial. Sebagai lembaga negara independen yang dibentuk berdasarkan Undang-undang Nomor 37 Tahun 2008, Ombudsman memiliki kewenangan untuk mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik, menerima dan menyelidiki laporan dugaan maladministrasi, serta memberikan rekomendasi yang harus dilaksanakan oleh instansi yang dilaporkan.

Dalam upaya mengatasi permasalahan tersebut, Ombudsman Republik Indonesia hadir sebagai lembaga negara independen yang memiliki mandat untuk mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik. Ombudsman berperan dalam menerima, memeriksa, dan menindaklanjuti laporan masyarakat atas dugaan maladministrasi, serta memberikan rekomendasi kepada instansi terkait untuk melakukan perbaikan. Keberadaan Ombudsman diharapkan dapat menjadi instrumen pengawasan eksternal yang efektif dalam mendorong akuntabilitas dan integritas sektor publik. Ombudsman tidak hanya bertindak sebagai pengawas eksternal, tetapi juga sebagai jembatan antara masyarakat dan penyelenggara layanan. Dengan pendekatan yang mengedepankan keadilan dan penyelesaian non-litigasi, Ombudsman dapat

³ *Ibid*

⁴ Sulistyowati, and Septianingtiyas, Dwi Anggraeni. "Analisis Peran Ombudsman Republik Indonesia Periode Tahun 2016-2021 Sebagai Pengawas Pelayanan Publik." *Journal of Politic and Government Studies* 10:25-36, 2020.

memfasilitasi mediasi antara warga dan aparat pemerintah untuk mengatasi konflik layanan. Lebih dari itu, intervensi Ombudsman juga berfungsi sebagai tekanan moral agar instansi pemerintah memperbaiki sistem dan budaya kerja internalnya. Dalam jangka panjang, peran ini berkontribusi pada pembentukan sistem pemerintahan yang akuntabel, transparan, dan berorientasi pada kepentingan publik.

Meskipun demikian, efektivitas peran Ombudsman dalam menekan praktik maladministrasi di pemerintah daerah masih menjadi perdebatan. Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa rekomendasi Ombudsman tidak selalu diikuti oleh instansi pemerintah, sehingga dampak intervensinya terhadap perbaikan layanan publik belum optimal. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk dilakukan guna mengkaji secara mendalam praktik maladministrasi di pemerintah daerah serta menilai sejauh mana peran Ombudsman dalam mengatasi permasalahan tersebut. Dalam kerangka ini, integritas sektor publik dipahami sebagai konsistensi antara perilaku pejabat publik dengan nilai-nilai etika, keadilan, dan tanggung jawab terhadap masyarakat. Upaya peningkatan integritas tidak cukup dilakukan melalui penegakan hukum semata, tetapi memerlukan reformasi struktural dan kultural di dalam birokrasi, termasuk sistem penghargaan dan sanksi, pelatihan etika pelayanan, serta keterbukaan informasi publik. Kajian ini diharapkan tidak hanya menjadi kontribusi akademik dalam bidang administrasi publik dan hukum tata negara, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis bagi pemerintah daerah dan Ombudsman dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik yang berpihak pada masyarakat.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam fenomena maladministrasi dan dinamika intervensi Ombudsman dalam konteks pelayanan publik di pemerintah daerah. Studi kasus difokuskan pada pemerintah daerah yang memiliki tingkat pengaduan maladministrasi cukup tinggi berdasarkan laporan Ombudsman. Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data sekunder diperoleh melalui studi dokumen, antara lain laporan tahunan Ombudsman, peraturan perundang-undangan terkait pelayanan publik, Standar Operasional Prosedur (SOP) pelayanan, serta dokumen kebijakan pemerintah

daerah. Analisis dokumen dilakukan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara regulasi yang berlaku dengan praktik pelayanan publik di lapangan. Data yang digunakan adalah data sekunder yang diperoleh melalui dokumentasi dan kajian pustaka, termasuk Laporan Tahunan Ombudsman RI, regulasi terkait seperti Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan Undang-undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman, serta artikel ilmiah dan sumber terpercaya lainnya.

3. PERSPEKTIF TEORITIK

3.1. Maladministrasi

Maladministrasi adalah praktik yang menyimpang dari etika-etika dan ketentuan administrasi. Etika dan ketentuan yang dimaksud tersebut pada dasarnya sudah tercantum dalam peraturan perundang-undangan yang sudah dibuat. Jadi, secara umum maladministrasi dapat diartikan sebagai suatu penyimpangan dari kewajiban hukum sehingga kegiatan administrasi yang dilakukan tidak sesuai dengan peraturan yang sudah ditentukan.⁵ Maladministrasi merupakan konsep yang mengacu pada praktik administrasi yang buruk dan menyimpang dari prinsip hukum serta prosedur yang seharusnya diikuti dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Menurut Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia, maladministrasi didefinisikan sebagai *tindakan atau perbuatan yang melampaui kewenangan, melawan hukum, menjalankan wewenang untuk tujuan lain dari tujuan kewenangan itu, atau pengabaian kewajiban hukum dalam pelayanan publik yang menimbulkan kerugian materiil dan/atau immateriil bagi masyarakat*.⁶ Maladministrasi sering terjadi karena lemahnya pengawasan internal birokrasi dan rendahnya pemahaman aparatur terhadap standar pelayanan. Hal ini berimplikasi pada tingginya keluhan masyarakat terkait ketidakprofesionalan dan penyalahgunaan wewenang dalam administrasi.⁷

⁵ N. A. Harahap, "Tanggung Jawab Pribadi dalam Kasus Pungutan Liar yang Dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil". *Undang: Jurnal Hukum*, 2(1), 2019, 69–93

⁶ Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia*.

⁷ Z. Arifin, & Zainudin. *Akuntabilitas dan Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2017).

3.2. Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan bagian penting dari suatu sistem pemerintahan.⁸ Pemerintah bisa dianggap baik apabila kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakatnya juga baik. Sebaliknya, pemerintah akan terus mendapat kritikan apabila pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakatnya buruk. Lembaga-lembaga pemerintahan dituntut untuk memberikan pelayanan dasar bagi masyarakatnya, seperti layanan kesehatan, pendidikan, administrasi dan sebagainya.⁹

Pelayanan publik adalah inti dari fungsi pemerintahan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Secara legislasi, pelayanan publik menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam memenuhi kebutuhan pelayanan sesuai peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan public.¹⁰ Pelayanan publik adalah bentuk interaksi antara penyelenggara negara dengan masyarakat yang bertujuan memberikan manfaat langsung kepada warga dalam bentuk aksesibilitas, kecepatan layanan, dan kepuasan penerimaan layanan.¹¹ Kualitas pelayanan publik tergantung pada penerapan prinsip profesionalisme, akuntabilitas, efisiensi, dan responsivitas dalam setiap proses penyelenggaraan layanan.¹²

Pelayanan publik yang efektif memerlukan struktur organisasi yang kuat, prosedur kerja yang jelas, dan sumber daya manusia yang kompeten.¹³ Gagalnya elemen-elemen ini diterapkan sering kali menjadi sumber maladministrasi, sehingga pelayanan yang dihasilkan tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

⁸ A. Dwiyanto, *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. (Yogyakarta: UGM Press, 2021).

⁹ Arif Cahyadi, "Penerapan Good Governance dalam Pelayanan Publik (Studi Tentang Kualitas Pelayanan Elektronik Kartu Tanda Penduduk Berbasis Good) Governance di Kecamatan Sukolilo Surabaya". *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 2(02), 2016.

¹⁰ Republik Indonesia. *Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik*

¹¹ V. Rivai, & E. Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2014).

¹² H. Pasolong, *Administrasi Publik: Teori dan Isu-Isu Kontemporer*. (Bandung: CV. Mandar Maju, 2007).

¹³ M. S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2012).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Maladministrasi dalam Pengelolaan Layanan Publik

Praktik maladministrasi dalam pengelolaan layanan publik di pemerintah daerah yang diteliti masih cukup dominan. Bentuk maladministrasi yang paling sering ditemukan adalah penundaan berlarut dalam penyelesaian layanan administrasi, seperti perizinan dan dokumen kependudukan. Penundaan tersebut umumnya disebabkan oleh lemahnya manajemen pelayanan, kurangnya sumber daya manusia, serta rendahnya komitmen aparatur dalam menjalankan standar pelayanan. Selain penundaan berlarut, penyimpangan prosedur juga menjadi bentuk maladministrasi yang kerap terjadi. Penyimpangan ini meliputi tidak dipatuhinya SOP pelayanan, adanya praktik pungutan liar, serta perlakuan diskriminatif terhadap masyarakat tertentu. Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi prinsip keadilan dan kesetaraan dalam pelayanan publik belum sepenuhnya terwujud. Akses informasi yang semakin terbuka, perkembangan teknologi komunikasi, serta peningkatan pendidikan masyarakat telah berkontribusi pada tumbuhnya ekspektasi publik yang lebih tinggi terhadap kinerja birokrasi pemerintah. Masyarakat tidak lagi menerima begitu saja pelayanan yang buruk, melainkan mulai menuntut adanya perbaikan dan mempertanyakan mekanisme pertanggungjawaban atas pelayanan yang diberikan.¹⁴

Tingginya tingkat laporan masyarakat terkait layanan publik di pemerintah daerah mencerminkan adanya krisis dalam penerapan prinsip-prinsip good governance. Maladministrasi sebagai bentuk konkret dari kegagalan birokrasi, tidak hanya merugikan hak warga negara, tetapi juga melemahkan integritas institusi publik. Dalam konteks penyelenggaraan layanan publik, maladministrasi merupakan bentuk penyimpangan yang mencerminkan lemahnya tata kelola birokrasi. Di lingkungan pemerintah daerah, berbagai bentuk maladministrasi kerap ditemukan dan berdampak langsung terhadap kualitas pelayanan kepada masyarakat. Menurut Undang-undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia, maladministrasi adalah perilaku atau perbuatan melawan hukum, melampaui wewenang, menggunakan wewenang untuk tujuan lain dari yang menjadi tujuan wewenang tersebut, termasuk kelalaian atau pengabaian kewajiban hukum dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

¹⁴ Weny Almoravid Dunga, *Penerapan Prinsip Good Governance dalam Tata Kelola Pemerintahan*. (Malang: Universitas Wisnuwardhana Malang, 2020).

Maladministrasi ada berbagai macam seperti penyimpangan prosedur, penyalahgunaan wewenang, termasuk kelalaian atau pengabaian kewajiban hukum, tindakan diskriminatif, permintaan imbalan, dan lainnya. Berikut merupakan tabel mengenai dugaan maladministrasi tahun 2023 yang telah direkap oleh Ombudsman:

Tabel 1. Dugaan Maladministrasi Tahun 2023

Indikator	Jumlah Laporan Masuk	Persentase (%)
Tidak Memberikan Pelayanan	1.362	41%
Penundaan Berlarut	967	28%
Penyimpangan Prosedur	651	19%
Tidak Patut	153	4%
Tidak Kompeten	104	3%
Penyalahgunaan Wewenang	75	2%
Permintaan Imbalan Uang, Barang dan Jasa	71	2%
Diskriminasi	10	0,3%
Lain-lain	10	0,3%

Dari tabel di atas dapat diketahui ada banyak bentuk-bentuk maladministrasi. Mulai dari bentuk tidak memberikan pelayanan yang semestinya diberikan kepada masyarakat, contohnya seperti masyarakat yang membutuhkan bantuan sosial maka datang ke dinas sosial tetapi saat sampai disana masyarakat tersebut ditolak dengan alasan terkendala dengan sistem sehingga hak warga yang semestinya mendapatkan bantuan menjadi terabaikan. Lalu, Penundaan berlarut biasanya disertakan alasan yang tidak masuk akal contohnya dalam pembuatan KTP elektronik yang biasanya akan diproses dalam waktu yang sangat maksimal 14 hari kerja. Namun, bisa hingga 3 bulan pun KTP tersebut belum juga selesai tanpa ada penjelasan resmi. Bentuk penyimpangan prosedur ini terjadi saat pelaksanaan pelayanan tidak sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) sehingga dapat menimbulkan ketidakpastian hukum dan menimbulkan potensi penyalahgunaan kekuasaan. Lalu, ketika adanya aparatur negara yang tidak memiliki kompetensi yang cukup akan mengakibatkan pelayanan yang buruk atau kesalahan dalam administratif, contohnya saat petugas Dukcapil salah dalam menginput data tanggal lahir dalam sistem maka nantinya akan menyulitkan masyarakat apabila ingin mengurus BPJS atau dokumen-dokumen lain karena data yang tidak sinkron.

Selanjutnya penyalahgunaan wewenang, bisa terjadi saat pejabat publik menggunakan kekuasaannya untuk kepentingan pribadi atau pihak tertentu yang

tujuannya bukan untuk pelayanan publik yang adil dan objektif. Pemrintaan imbalan terjadi ketika pegawai meminta uang atau hadiah sebagai syarat untuk mempercepat proses pelayanan yang seharusnya pelayanan tersebut diberikan secara gratis. Selain itu, ada bentuk diskriminasi dalam pelayanan publik biasanya ini terjadi saat masyarakat sipil punya hubungan kedekatan dengan pegawai sehingga akan mendapatkan bantuan untuk didahului.

Adanya kasus tidak memberikan pelayanan, di mana masyarakat tidak memperoleh layanan yang menjadi haknya tanpa alasan yang jelas. Kondisi ini diperparah oleh minimnya mekanisme pengaduan internal yang efektif di tingkat pemerintah daerah, sehingga masyarakat cenderung melaporkan permasalahan tersebut kepada Ombudsman. Terkait intervensi Ombudsman, telah menjalankan fungsinya melalui proses pemeriksaan laporan, klarifikasi kepada instansi terlapor, serta penerbitan rekomendasi perbaikan. Dalam beberapa kasus, rekomendasi Ombudsman berhasil mendorong pemerintah daerah untuk memperbaiki prosedur pelayanan dan meningkatkan kualitas layanan. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa tingkat kepatuhan pemerintah daerah terhadap rekomendasi Ombudsman masih bervariasi. Beberapa instansi menunjukkan respons positif, sementara yang lain cenderung mengabaikan atau menunda pelaksanaan rekomendasi. Hal ini menunjukkan adanya keterbatasan dalam mekanisme penegakan rekomendasi Ombudsman.

Maladministrasi merupakan permasalahan sistemik dalam penyelenggaraan pelayanan publik di pemerintah daerah. Praktik maladministrasi tidak hanya disebabkan oleh faktor individu aparatur, tetapi juga oleh kelemahan sistem birokrasi, budaya organisasi, serta kurangnya pengawasan internal yang efektif. Penundaan berlarut dan penyimpangan prosedur menunjukkan bahwa standar pelayanan publik yang telah ditetapkan belum diinternalisasi secara optimal oleh aparatur pemerintah daerah. Hal ini sejalan dengan konsep *street-level bureaucracy*, di mana aparatur garis depan memiliki diskresi yang besar dalam memberikan pelayanan, yang berpotensi disalahgunakan jika tidak diimbangi dengan pengawasan yang memadai.

Peran Ombudsman sebagai pengawas eksternal menjadi sangat penting dalam konteks ini. Intervensi Ombudsman melalui mekanisme pemeriksaan dan rekomendasi dapat menjadi instrumen korektif bagi pemerintah daerah. Namun, efektivitas peran tersebut sangat bergantung pada tingkat kepatuhan instansi terlapor serta dukungan regulasi yang memperkuat posisi Ombudsman. Rendahnya

tingkat kepatuhan terhadap rekomendasi Ombudsman menunjukkan perlunya penguatan aspek normatif dan institusional. Penguatan tersebut dapat dilakukan melalui peningkatan sanksi bagi instansi yang tidak melaksanakan rekomendasi, serta peningkatan sinergi antara Ombudsman, pemerintah daerah, dan masyarakat sipil. Selain itu, upaya pencegahan maladministrasi perlu dilakukan secara sistematis melalui reformasi birokrasi, peningkatan kapasitas aparatur, serta penguatan budaya integritas dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Dengan demikian, peran Ombudsman tidak hanya bersifat represif, tetapi juga preventif.

4.2. Dampak Maladministrasi terhadap Masyarakat dan Integritas Layanan Publik

Maladministrasi dalam pelayanan publik merupakan bentuk penyimpangan dari prosedur, peraturan, dan prinsip-prinsip dasar tata kelola pemerintahan yang baik. Bentuk maladministrasi dapat berupa penundaan berlarut, penyalahgunaan wewenang, tidak memberikan pelayanan, hingga pungutan liar. Ketika praktik seperti ini terjadi secara berulang, maka tidak hanya merugikan individu sebagai pengguna layanan, tetapi juga melemahkan kredibilitas institusi penyelenggara layanan publik. Warga masyarakat yang mengalami pelayanan buruk cenderung merasa tidak dipercaya dan diperlakukan secara tidak adil oleh negara, sehingga hubungan antara pemerintah dan rakyat menjadi renggang. Ketidakpuasan yang meluas dapat menimbulkan ketidakpercayaan publik terhadap seluruh sistem birokrasi. Dalam jangka panjang, maladministrasi akan menggerus partisipasi masyarakat dalam kehidupan bernegara karena adanya rasa apatis dan skeptisisme terhadap efektivitas institusi publik.

Dampak langsung dari maladministrasi yang paling sering dirasakan masyarakat adalah kerugian dalam bentuk waktu, biaya, dan akses terhadap hak-hak dasar mereka. Misalnya, masyarakat yang memerlukan pelayanan administrasi kependudukan sering kali harus menunggu berhari-hari atau membayar pungutan tidak resmi untuk memperoleh dokumen resmi. Hal ini tidak hanya menimbulkan ketidaknyamanan, tetapi juga memperlebar kesenjangan sosial karena kelompok rentan seperti masyarakat miskin dan penyandang disabilitas menjadi korban utama dari layanan yang diskriminatif dan tidak efisien. Selain itu, ketidaksesuaian layanan dengan standar operasional prosedur (SOP) menciptakan ketimpangan akses, sehingga hanya mereka yang memiliki koneksi atau kemampuan finansial lebih yang dapat memperoleh pelayanan secara optimal. Ketidaksetaraan ini berdampak pada

semakin lemahnya kepercayaan masyarakat terhadap prinsip keadilan sosial yang seharusnya dijunjung tinggi oleh negara.

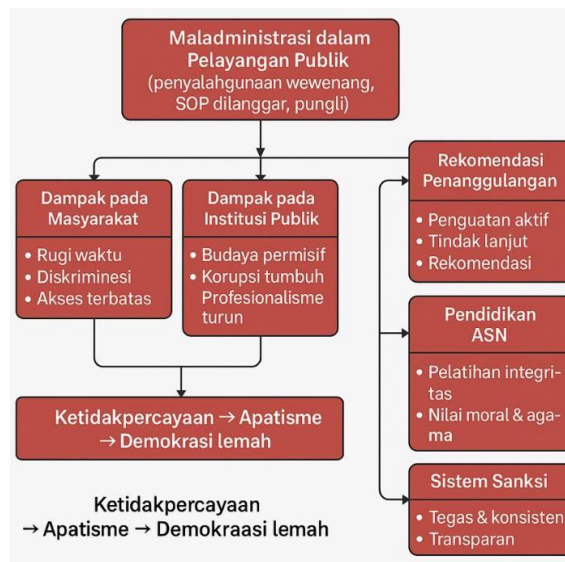
Secara institusional, maladministrasi mencoreng integritas layanan publik karena menciptakan budaya kerja yang permisif terhadap pelanggaran. Ketika pelanggaran prosedur dan etika pelayanan dianggap sebagai hal yang biasa dan dibiarkan tanpa konsekuensi, maka akan tercipta lingkungan kerja yang tidak profesional dan rentan terhadap penyimpangan lebih lanjut, seperti korupsi. Integritas pelayanan publik seharusnya mencerminkan nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab. Namun dengan adanya praktik maladministrasi, nilai-nilai tersebut menjadi terabaikan. Hal ini memperkuat persepsi publik bahwa birokrasi adalah tempat yang tidak efisien, tidak bersih, dan tidak responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Reputasi buruk ini pada akhirnya akan mengurangi efektivitas institusi publik dalam melaksanakan fungsi utamanya sebagai pelayan masyarakat.

Lebih jauh, dampak dari melemahnya integritas layanan publik akibat maladministrasi tidak hanya terbatas pada konteks lokal atau nasional, tetapi juga dapat mempengaruhi kepercayaan internasional terhadap tata kelola pemerintahan di suatu negara. Negara-negara atau lembaga donor asing yang melihat tingginya kasus maladministrasi dan lemahnya penegakan integritas akan ragu untuk menyalurkan bantuan atau melakukan kerja sama yang melibatkan institusi pemerintah. Dalam konteks ini, maladministrasi tidak hanya menjadi masalah etis dan moral, tetapi juga berdampak secara ekonomi dan geopolitik. Kepercayaan adalah aset penting dalam hubungan antarnegara dan investasi asing. Jika pemerintah daerah atau pusat tidak mampu menunjukkan komitmen terhadap integritas dalam pelayanan publik, maka hal ini bisa menjadi penghambat pembangunan dan inovasi dalam sektor publik.

Oleh karena itu, penanggulangan maladministrasi perlu dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan melalui penguatan sistem pengawasan internal dan eksternal. Ombudsman sebagai lembaga pengawas eksternal memiliki peran vital dalam mengidentifikasi, menyelidiki, dan memberikan rekomendasi atas dugaan maladministrasi yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik. Hal ini dikarenakan pelayanan publik sebagai faktor kunci yang dianggap penting oleh semua pemangku kepentingan dari perspektif *good governance*.¹⁵ Namun,

¹⁵ Ridha Kurniawan, Agus Irawan, Alendra, Rahman, and M. Alfarisi. "Sengketa Administrasi Negara Menilai Kritis Peran Ombudsman dalam Penyelesaiannya." *The Juris* 8(1) 2024: 305–12. doi:10.56301/juris.v8i1.1289.

efektivitas Ombudsman juga sangat tergantung pada keseriusan pemerintah dalam menindaklanjuti rekomendasi yang diberikan. Selain itu, budaya integritas harus ditanamkan sejak dini kepada para aparatur sipil negara melalui pelatihan, regulasi yang tegas, dan pemberian sanksi yang adil. Upaya-upaya ini penting untuk memastikan bahwa pelayanan publik tidak hanya efisien, tetapi juga menjunjung tinggi nilai-nilai etika dan keadilan. Dengan demikian, masyarakat dapat kembali menaruh kepercayaan pada institusi publik dan merasa dilayani secara bermartabat dan profesional.

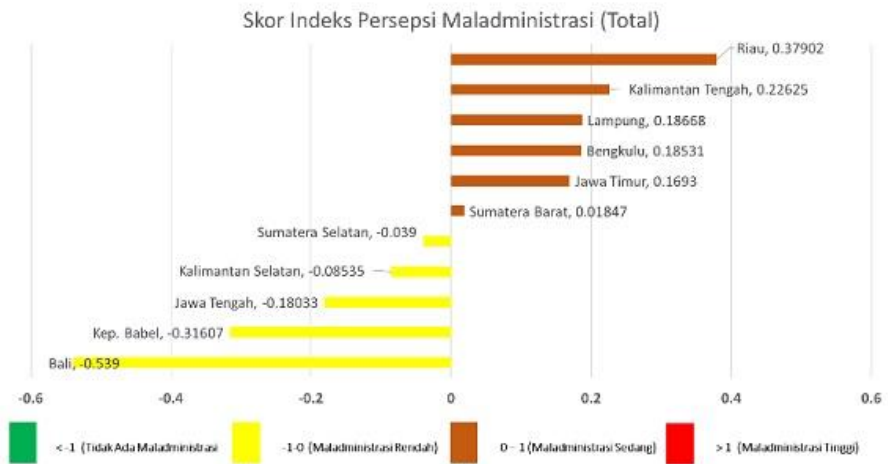


Gambar 1. Grafik Alur Dampak Maladministrasi

4.3. Peran dan Intervensi Ombudsman dalam Menangani Maladministrasi

Ombudsman merupakan lembaga negara yang independen dan memiliki kewenangan untuk mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik oleh aparatur pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah. Keberadaannya sangat penting dalam menjamin terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik, transparan, dan akuntabel. Salah satu peran utama Ombudsman adalah meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dengan menjadi pengawas eksternal, Ombudsman mendorong agar instansi pelayanan publik menjalankan tugasnya sesuai dengan standar dan prosedur yang berlaku, serta menghormati hak-hak masyarakat sebagai penerima layanan. Melalui sistem pengaduan terbuka, masyarakat dapat melaporkan dugaan maladministrasi yang mereka alami, yang kemudian ditindaklanjuti oleh Ombudsman sesuai mekanisme hukum yang berlaku.

Selain sebagai pengawas, Ombudsman juga berperan sebagai penengah antara masyarakat dan penyelenggara layanan. Dalam hal terjadi konflik atau sengketa terkait pelayanan, Ombudsman dapat memfasilitasi penyelesaian secara non-litigasi, seperti melalui mediasi atau klarifikasi, untuk memastikan keadilan bagi pihak yang dirugikan tanpa harus melalui proses hukum yang rumit. Peran ini memperkuat posisi masyarakat dalam hubungan dengan birokrasi. Lebih jauh, kehadiran Ombudsman juga mendorong terciptanya transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan pelayanan publik. Instansi pemerintah terdorong untuk memperbaiki sistem kerja internalnya guna mencegah terjadinya penyimpangan seperti penyalahgunaan wewenang, penundaan berlarut, diskriminasi, maupun pelayanan yang tidak profesional.



Gambar 2. Skor Indeks Persepsi Maladministrasi

Berdasarkan grafik di atas, dengan tingginya angka maladministrasi, hal ini mencerminkan lemahnya pelayanan publik yang ada di suatu provinsi. Sebaliknya, rendahnya tingkat maladministrasi di provinsi lain mengindikasikan kualitas pelayanan yang baik dari pemerintah daerah. Dalam praktiknya, intervensi Ombudsman terhadap dugaan maladministrasi dilakukan melalui beberapa tahapan. Pertama, Ombudsman menerima laporan dari masyarakat yang merasa dirugikan akibat tindakan aparaturnegara yang tidak sesuai dengan asas pelayanan yang baik. Laporan ini kemudian diseleksi dan dikaji untuk menentukan kelayakannya. Jika dianggap valid, tahap selanjutnya adalah pemeriksaan, yang bisa mencakup investigasi lapangan, pemanggilan pihak terkait, serta permintaan dokumen untuk klarifikasi. Setelah pemeriksaan selesai, Ombudsman akan

menyusun rekomendasi kepada instansi yang dilaporkan. Rekomendasi ini bersifat mengikat secara moral dan harus dilaksanakan, seperti perbaikan prosedur, pemberian ganti rugi, atau tindakan administratif terhadap oknum yang bertanggung jawab. Oleh karena itu, sebagai sebuah lembaga, Ombudsman perlu merancang pengawasan yang sesuai dengan elemen-elemen pelayanan publik, agar prinsip-prinsip tatakelola pemerintahan yang baik dapat tercapai.¹⁶

Jika temuan Ombudsman bersifat sistemik atau berdampak luas, lembaga ini berwenang mempublikasikan hasilnya kepada publik. Tujuannya adalah untuk menciptakan tekanan sosial terhadap instansi terkait agar segera melakukan perbaikan serta sebagai bentuk edukasi kepada masyarakat. Terakhir, Ombudsman juga melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan rekomendasinya. Jika instansi yang dilaporkan tidak menindaklanjuti rekomendasi tersebut, Ombudsman dapat mengeskalasi kasus tersebut ke lembaga pengawas internal, DPR, atau bahkan Presiden untuk mendapatkan perhatian lebih lanjut. Dengan demikian, peran dan intervensi Ombudsman tidak hanya bersifat reaktif terhadap laporan masyarakat, tetapi juga proaktif dalam mendorong reformasi pelayanan publik yang lebih baik, adil, dan manusiawi.

4.4. Upaya Meningkatkan Integritas dan Akuntabilitas Sektor Publik

Peningkatan integritas dan akuntabilitas dalam layanan publik menjadi langkah penting pasca intervensi Ombudsman. Beberapa pemerintah daerah menunjukkan respons positif melalui pembenahan sistem dan budaya birokrasi. Misalnya, melalui penerapan sistem pelayanan berbasis digital (*e-service*), pembentukan unit pengaduan internal yang lebih responsif, hingga pelatihan etika pelayanan publik untuk aparatur sipil negara (ASN). Langkah-langkah ini sejalan dengan konsep integritas sektor publik yang didefinisikan sebagai kesesuaian tindakan pejabat publik dengan norma-norma etika, hukum, dan nilai-nilai moral dalam menjalankan kewenangan.¹⁷ Etika pelayanan publik adalah suatu cara dalam melayani publik dengan menggunakan kebiasaan-kebiasaan yang mengandung nilai-nilai hidup dan hukum atau norma-norma yang mengatur tingkah laku manusia yang dianggap baik.¹⁸ Integritas bukan hanya tentang absennya korupsi,

¹⁶ Yusnani Hasjimzoem, "Eksistensi Ombudsman Republik Indonesia." *FIAT JUSTISIA: Jurnal Ilmu Hukum* 8(2) 2015: 192–207. doi:10.25041/fiatjustisia.v8no2.303.

¹⁷ L. W. J. C. Huberts, *The Integrity of Governance: What It Is, What We Know, What Is Done, and Where to Go*. (London: Palgrave Macmillan, 2014).

¹⁸ W. Kumorotomo, *Etika Administrasi Negara*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2013).

tetapi juga mencakup aspek keadilan, akuntabilitas, dan tanggung jawab terhadap kepentingan publik. Ketika ASN bekerja sesuai prosedur, jujur, dan melayani tanpa diskriminasi, maka integritas tidak hanya menjadi nilai abstrak, tetapi terejawantahkan dalam praktik pelayanan sehari-hari.

Selain itu, pendekatan yang lebih luas mencakup reformasi sistem pengawasan, seperti penguatan peran Ombudsman dan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP). Ombudsman memiliki mandat berdasarkan UU Nomor 37 Tahun 2008 untuk menangani laporan maladministrasi dan memberikan rekomendasi perbaikan, sementara APIP bekerja secara internal untuk mendeteksi dan mencegah penyimpangan. Pemerintah juga menerapkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) sebagai alat untuk mengukur efektivitas program kerja instansi publik serta menilai kualitas pelayanan berdasarkan hasil yang dicapai. Jika dikaitkan dengan adanya ketentuan penjatuhan sanksi administrasi bagi pihak yang mengabaikan rekomendasi Ombudsman dapat dilakukan upaya administrasi lebih lanjut terhadap rekomendasi Ombudsman tersebut.¹⁹

Upaya seperti ini menunjukkan bahwa integritas birokrasi tidak bisa dibangun hanya dengan pengawasan dan sanksi. Diperlukan pula transformasi sistem dan nilai. Dalam perspektif institusional, integritas publik hanya akan tumbuh dalam lingkungan birokrasi yang memiliki sistem penghargaan dan hukuman yang adil, pelatihan berkelanjutan, serta komitmen kepemimpinan terhadap tata kelola yang bersih. Integritas dalam sektor publik juga sangat bergantung pada budaya organisasi dan penguatan etika pelayanan yang konsisten.²⁰

5. KESIMPULAN

Praktik maladministrasi dalam pengelolaan layanan publik di pemerintah daerah masih menjadi permasalahan yang signifikan. Bentuk maladministrasi yang dominan meliputi penundaan berlarut, penyimpangan prosedur, tidak memberikan

¹⁹ Abi Ma'ruf Radjab, "Kekuatan Mengikat Putusan Ajudikasi Ombudsman Dalam Proses Penyelesaian Sengketa Pelayanan Publik." *Veritas et Justitia* 1(2) 2015: 444–72. doi:10.25123/vej.1696.

²⁰ S.C. Gilman, *Ethics Codes and Codes of Conduct as Tools for Promoting an Ethical and Professional Public Service: Comparative Successes and Lessons*. (Washington DC: The PREM, the World Bank, 2005).

pelayanan, dan penyalahgunaan wewenang. Praktik-praktik tersebut berdampak negatif terhadap kualitas pelayanan publik dan kepercayaan masyarakat. Ombudsman Republik Indonesia memiliki peran strategis dalam mengawasi dan mengintervensi praktik maladministrasi melalui mekanisme pemeriksaan dan rekomendasi. Meskipun intervensi Ombudsman telah memberikan dampak positif dalam beberapa kasus, efektivitasnya masih terkendala oleh rendahnya tingkat kepatuhan pemerintah daerah terhadap rekomendasi yang diberikan.

Maladministrasi dalam penyelenggaraan layanan publik oleh pemerintah daerah masih terjadi secara masif dan sistemik. Bentuk-bentuk maladministrasi yang dominan meliputi tidak memberikan pelayanan, penundaan berlarut, penyimpangan prosedur, dan penyalahgunaan wewenang. Hal ini mencerminkan lemahnya tata kelola birokrasi dan pengawasan internal di tingkat daerah. Dampak dari praktik maladministrasi ini tidak hanya dirasakan secara langsung oleh masyarakat dalam bentuk kerugian waktu, biaya, dan akses layanan, tetapi juga memperlemah integritas institusi publik secara menyeluruh. Hal ini berisiko menurunkan kepercayaan publik terhadap pemerintah dan menumbuhkan apatisisme sosial. Dalam konteks ini, peran Ombudsman Republik Indonesia sangat krusial. Sebagai lembaga independen, Ombudsman berperan dalam menerima pengaduan, melakukan investigasi, serta memberikan rekomendasi sistemik untuk perbaikan layanan publik. Intervensi Ombudsman terbukti mampu menjadi penggerak reformasi layanan publik yang lebih berintegritas dan akuntabel, baik melalui pengawasan eksternal maupun mediasi antara masyarakat dan penyelenggara layanan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kewenangan Ombudsman, peningkatan komitmen pemerintah daerah, serta penguatan sistem pengawasan internal dan budaya integritas. Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan praktik maladministrasi dapat diminimalisasi dan pelayanan publik yang berintegritas dapat terwujud. []

REFERENCES

- Arifin, Z., & Zainudin. (2017). *Akuntabilitas dan Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik*. Jakarta; Rajawali Pers.
- Cahyadi, Arif. (2016). Penerapan Good Governance dalam Pelayanan Publik (Studi Tentang Kualitas Pelayanan Elektronik Kartu Tanda Penduduk Berbasis Good) Governance di Kecamatan Sukolilo Surabaya. *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 2(02)
- Dungga, Weny Almoravid. (2020). Penerapan Prinsip Good Governance dalam Tata Kelola Pemerintahan. Universitas Wisnuwardhana Malang.
- Dwiyanto, A. (2018). *Manajemen Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- _____ (2021). *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. UGM Press.
- Gilman, S.C. (2005). *Ethics Codes and Codes of Conduct as Tools for Promoting an Ethical and Professional Public Service: Comparative Successes and Lessons*. The PREM, the World Bank, Washington DC.
- Harahap, N. A. (2019). Tanggung Jawab Pribadi dalam Kasus Pungutan Liar yang Dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil. *Undang: Jurnal Hukum*, 2(1), 69–93.
- Indrasari, Y. (2020). Efisiensi Saluran Distribusi Pemasaran Kopi Rakyat
- Hasibuan, M. S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; Bumi Aksara
- Hasjimzoem, Yusnani. 2015. "Eksistensi Ombudsman Republik Indonesia." *FIAT JUSTISIA: Jurnal Ilmu Hukum* 8(2):192–207. doi:10.25041/fiatjustisia.v8no2.303.
- Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons? Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Huberts, L. W. J. C. (2014). *The Integrity of Governance: What It Is, What We Know, What Is Done, and Where to Go*. Palgrave Macmillan.

- Kumorotomo, W. (2013). *Etika Administrasi Negara*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kurniawan, Ridha, Agus Irawan, Alendra, Rahman, and M. .. Alfarisi. 2024. "Sengketa Administrasi Negara Menilai Kritis Peran Ombudsman Dalam Penyelesaiannya." *The Juris* 8(1):305–12. doi:10.56301/juris.v8i1.1289.
- Ombudsman Republik Indonesia. (2022). *Laporan Tahunan Ombudsman Republik Indonesia*. Jakarta: ORI.
- Pasolong, H. (2007). *Administrasi Publik: Teori dan Isu-Isu Kontemporer*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Radjab, Abi Ma'ruf. 2015. "Kekuatan Mengikat Putusan Ajudikasi Ombudsman Dalam Proses Penyelesaian Sengketa Pelayanan Publik." *Veritas et Justitia* 1(2):444–72. doi:10.25123/vej.1696.
- Ratminto & Winarsih, A. S. (2016). *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Republik Indonesia. (2009). Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Republik Indonesia. (2008). Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia.
- Rivai, V., & Sagala, E. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sedarmayanti. (2017). *Good Governance dan Reformasi Birokrasi*. Bandung: Mandar Maju.
- Tjiptono, F. (2019). *Service Management: Mewujudkan Layanan Prima*. Yogyakarta: Andi
- Sulistyowati, and Dwi Anggraeni Septianingtiyas. 2020. "Analisis Peran Ombudsman Republik Indonesia Periode Tahun 2016-2021 Sebagai Pengawas Pelayanan Publik." *Journal of Politic and Government Studies* 10:25–36.

Widodo, Joko (2001) *Good Governance, Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*. Surabaya; Insan Cendekia