

# RENCANA STRATEGIS

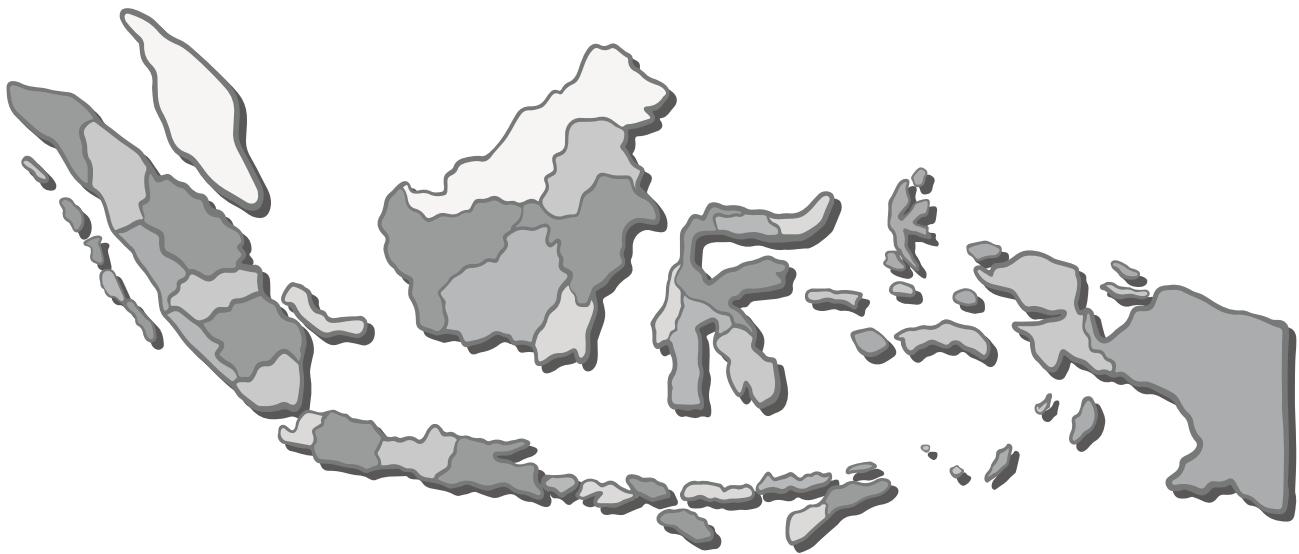
OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA



2025 - 2029

# **RENCANA STRATEGIS**

**OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA**



**2025 - 2029**

# OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA



**Mokhammad Najih**  
Ketua/Anggota



**Dadan S Suharmawijaya**  
Anggota



**Hery Susanto**  
Anggota



**Indraza Marzuki Rais**  
Anggota



**Jemsly Hutabarat**  
Anggota



**Bobby Hamzar Rafinus**  
Wakil Ketua/Anggota



**Johanes Widijantoro**  
Anggota



**Robert Na Endi Jaweng**  
Anggota



**Yeka Hendra Fatika**  
Anggota



**Suganda Pandapotan Pasaribu**  
Sekretaris Jenderal

ORI



OMBUDSMAN  
REPUBLIK INDONESIA

ORI



# KATA PENGANTAR

Puji Syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa karena atas Rahmat dan Karunia-Nya Rencana Strategis Ombudsman untuk tahun 2025-2029 ini dapat disusun dan diselesaikan. Renstra tersebut disusun dengan melibatkan seluruh jajaran di Ombudsman. Oleh karena itu, keberhasilan dari Renstra ini ditentukan oleh peran aktif dari seluruh jajaran di Ombudsman untuk mengimplementasikannya dan mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran strategis serta target-target pencapaiannya.

Renstra Ombudsman sebagaimana telah ditetapkan dalam Peraturan Ombudsman Nomor 62 Tahun 2025 tentang Rencana Strategis Ombudsman Republik Indonesia Tahun 2025-2029 merupakan kelanjutan dari Renstra Ombudsman 2020-2024, sehingga kondisi pencapaian Renstra sampai dengan tahun 2024 menjadi salah satu pertimbangan penyusunan Renstra ini. Pertimbangan lain meliputi landasan pemikiran, perkembangan lingkungan strategis, serta kondisi yang diharapkan dicapai pada lima tahun ke depan. Arah kebijakan pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik lima tahun ke depan juga memperhatikan kebutuhan yang menjadi perhatian publik serta pemangku kepentingan. Dengan demikian, hasil pengawasan Ombudsman diharapkan dapat dimanfaatkan oleh Kementerian/Lembaga, Pemerintah Daerah, BUMN, BUMD, serta pemangku kepentingan lainnya untuk pengambilan keputusan sesuai tugas dan wewenang masing-masing untuk pencapaian tujuan negara.

Dengan selesainya penyusunan Rencana Strategis ini, kami mengucapkan terima kasih atas dukungan semua Insan Ombudsman, para pemangku kepentingan, Sahabat Ombudsman, dan seluruh masyarakat atas dukungannya selama ini. Semoga Ombudsman RI tetap konsisten dan profesional dalam melaksanakan tugas pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas demi pencapaian tujuan negara.



KETUA OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Najih" followed by a stylized surname.

Mokhammad Najih, S.H., M.Hum., Ph.D.



**Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004  
tentang Sistem Perencanaan  
Pembangunan Nasional**

**Pasal 6 ayat (1)**

Renstra-KL memuat Visi, Misi, Tujuan, Strategi, Kebijakan, Program, dan Kegiatan Pembangunan sesuai dengan tugas dan fungsi Kementerian/Lembaga yang disusun dengan berpedoman pada RPJM Nasional dan bersifat Indikatif.

**Pasal 19 ayat (2)**

Renstra-KL ditetapkan dengan peraturan pimpinan Kementerian/Lembaga setelah disesuaikan dengan RPJM Nasional.

**Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2006  
tentang Tata Cara Penyusunan Rencana  
Pembangunan Nasional**

**Pasal 12 ayat (1)**

Pimpinan Kementerian/Lembaga melaksanakan penyiapan Rancangan Renstra-KL, diawali dengan penyusunan rancangan rencana pembangunan secara teknokratik di sektornya.

**Pasal 13 ayat (1)**

Pimpinan Kementerian/Lembaga menyusun Rancangan Renstra-KL yang memuat Visi, Misi, Tujuan, Strategi, Kebijakan, serta Program dan Kegiatan Pokok.

**Peraturan Presiden Nomor 80 Tahun 2025  
tentang Penyusunan Rencana Strategis dan  
Rencana Kerja Kementerian/Lembaga**

- o Mengatur tentang Penyusunan, Penelaahan, Penetapan, dan Perubahan Renstra-KL beserta struktur hingga muatan yang diamanatkan selaras dengan RPJMN.
- o Selain muatan Visi, Misi, Tujuan, Strategi, Kebijakan serta Program dan Kegiatan, Renstra-KL juga memuat Sasaran Program, Sasaran Kegiatan, Indikator Kinerja, Target Kinerja, dan Kerangka Pendanaan.
- o Kementerian/Lembaga menetapkan rancangan Renstra-KL yang telah mendapat persetujuan Kementerian Perencanaan menjadi Renstra-KL dengan Peraturan Menteri/Peraturan Kepala Lembaga paling lambat 8 (delapan) bulan setelah RPJM Nasional diundangkan.



## OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA

### PERATURAN OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 62 TAHUN 2025 TENTANG RENCANA STRATEGIS OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2025-2029

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KETUA OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 19 ayat (2) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2024 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, Pasal 17 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2006 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional, dan Pasal 19 ayat (1) Peraturan Presiden Nomor 80 Tahun 2025 Penyusunan Rencana Strategis dan Rencana Kerja Kementerian/Lembaga, perlu menetapkan Peraturan Ombudsman tentang Rencana Strategis Ombudsman Republik Indonesia Tahun 2025-2029;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 139, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4899);  
2. Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);  
3. Undang-Undang Nomor 59 Tahun 2024 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2025-2045 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 194, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6987);  
4. Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2006 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 97, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4664);  
5. Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pembentukan, Susunan, dan Tata Kerja Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia di Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 42, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5207) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pembentukan, Susunan, dan Tata Kerja Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia di Daerah

(Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 246, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6143);

6. Peraturan Presiden Nomor 20 Tahun 2009 tentang Sekretariat Jenderal Ombudsman Republik Indonesia sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 108 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 20 Tahun 2009 tentang Sekretariat Jenderal Ombudsman Republik Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 247);
7. Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2025 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2025-2029 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2025 Nomor 19);
8. Peraturan Presiden Nomor 80 Tahun 2025 tentang Penyusunan Rencana Strategis dan Rencana Kerja Kementerian/Lembaga (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2025 Nomor 114);
9. Peraturan Ombudsman Nomor 10 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah tentang Pembentukan, Susunan, dan Tata Kerja Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia di Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 135) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Ombudsman Nomor 29 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Ombudsman Nomor 10 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah tentang Pembentukan, Susunan, dan Tata Kerja Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia di Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 466);
10. Peraturan Ombudsman Nomor 43 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja pada Keasistennan Ombudsman Republik Indonesia (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 644);

#### MEMUTUSKAN

Menetapkan : PERATURAN OMBUDSMAN TENTANG RENCANA STRATEGIS OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2025-2029.

#### Pasal 1

Rencana Strategis Ombudsman Republik Indonesia Tahun 2025-2029 yang selanjutnya disebut Renstra Ombudsman merupakan dokumen perencanaan Ombudsman Republik Indonesia untuk periode 5 (lima) tahun terhitung sejak tahun 2025 sampai dengan tahun 2029.

#### Pasal 2

- (1) Renstra Ombudsman sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 memuat:
  - a. visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis;
  - b. arah kebijakan, strategi, kerangka regulasi, dan kerangka kelembagaan; dan
  - c. target kinerja dan kerangka pendanaan.

(2) Ketentuan mengenai Renstra Ombudsman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Ombudsman ini.

**Pasal 3**

Data dan informasi kinerja Renstra Ombudsman yang termuat dalam sistem informasi KRISNA-RENSTRA merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari dokumen Renstra Ombudsman sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2.

**Pasal 4**

Pada saat Peraturan Ombudsman ini mulai berlaku, Peraturan Ombudsman Nomor 44 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Ombudsman Republik Indonesia Tahun 2020-2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 677), dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

**Pasal 5**

Peraturan Ombudsman ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Ombudsman ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 9 September 2025

KETUA OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

MOKHAMMAD NAJIH

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal 12 September 2025

DIREKTUR JENDERAL  
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN  
KEMENTERIAN HUKUM REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

DHAHANA PUTRA

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2025 NOMOR 688

Salinan sesuai dengan aslinya  
Kepala Biro Hukum, Kerja Sama, dan Organisasi,



Esti Budiyarti

# RINGKASAN EKSEKUTIF

Ombudsman Republik Indonesia merupakan lembaga pengawas penyelenggaraan pelayanan publik yang ditetapkan dan diatur dalam Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008. Ombudsman RI sebagai lembaga negara berkewajiban menyusun Rencana Strategis (Renstra) sebagai panduan perencanaan pembangunan K/L selama 5 (lima) tahunan. Oleh karena itu, Ombudsman menyusun Renstra dalam rangka berkontribusi dalam pencapaian tujuan negara melalui pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik.

Renstra Ombudsman menjabarkan rencana lima tahunan Ombudsman dalam rangka mencapai visi, misi, tujuan, sasaran strategis, arah kebijakan dan indikator keberhasilan. Alur pikir penyusunan Renstra memperhatikan: (1) landasan berpikir yang mendeskripsikan tujuan negara, mandat Ombudsman, pemangku kepentingan, pelayanan publik, dan peraturan perundang-undangan; (2) kondisi saat ini yang meliputi evaluasi Renstra Ombudsman sebelumnya, isu-isu strategis, harapan pemangku kepentingan, serta penguatan tata kelola dan sumber daya organisasi; (3) lingkungan strategis Ombudsman dan posisi Ombudsman dalam organisasi nasional dan internasional; dan (4) kondisi yang ingin dicapai pada akhir periode Renstra Ombudsman 2025-2029 antara lain hasil pengawasan pelayanan publik yang sesuai dalam merespon isu strategis, rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti, peningkatan kepercayaan publik, peningkatan kualitas tata kelola dan sumber daya organisasi, menjadi pusat pelatihan pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik, serta peran aktif dalam mendukung praktik terbaik pelayanan publik.

Visi Ombudsman sebagaimana tercantum dalam Renstra Ombudsman 2025-2029 adalah "Menjadi Lembaga Pengawas Pelayanan Publik yang Efektif, Dipercaya, dan Berkeadilan Guna Mewujudkan Pelayanan Publik yang Berkualitas". Melalui visi ini, Ombudsman akan menunjukkan perannya secara aktif dalam pencapaian tujuan negara melalui pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik sesuai mandat konstitusionalnya. Dengan demikian, Ombudsman akan aktif menjalankan kegiatan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui pelaksanaan mandat pengawasan.

Dalam rangka mencapai Visi tersebut, Ombudsman menyusun 3 (tiga) Misi yaitu (1) Mewujudkan Pengawasan Pelayanan Publik yang Inklusif dan Partisipatif; (2) Mewujudkan Kepatuhan Penyelenggaraan Pelayanan Publik terhadap Hasil Pengawasan Ombudsman Republik Indonesia; dan (3) Mewujudkan Profesionalisme Fungsi Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Pencapaian visi dan pelaksanaan misi tersebut dilakukan dengan Tujuan "Meningkatkan Efektivitas Pengawasan Pelayanan Publik yang Berkeadilan". Untuk mencapai tujuan tersebut, Ombudsman akan mewujudkan Sasaran strategis "Meningkatnya Kualitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik serta Pemahaman dan Partisipasi Pengguna Layanan Publik melalui Penguatan Sistem Pengawasan Pelayanan Publik".

Selanjutnya, Ombudsman menyusun 3 (tiga) Arah kebijakan untuk mencapai sasaran strategis dengan menyelaraskan Misi yang diemban Ombudsman. Arah kebijakan pertama adalah "Meningkatkan Pemahaman dan Partisipasi Pengguna Layanan Publik". Arah kebijakan ini disusun untuk mencapai tujuan peningkatan partisipasi masyarakat atas pengawasan pelayanan publik dan akses publik terhadap pelayanan publik yang lebih berkualitas. Arah kebijakan ini terdiri dari 2 (dua) strategi, yaitu (1) Meningkatkan Kesadaran dan Partisipasi Masyarakat terhadap Layanan Publik Berkualitas, dan (2) Meningkatkan Akses Masyarakat terhadap Pelayanan Ombudsman.

Arah kebijakan kedua adalah "Meningkatkan Kualitas Instansi Pelayanan Publik", yang terdiri dari 3 (tiga) strategi sebagai berikut:

- a) Mengawal Program Prioritas Pemerintah melalui Pengawasan Ombudsman;
- b) Meningkatkan Penyelesaian Permasalahan Pelayanan Publik; dan
- c) Meningkatkan Efektivitas Pengukuran Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Arah kebijakan ketiga adalah "Penguatan Sistem Pengawasan Pelayanan Publik" sebagai upaya sinergitas dan kolaborasi dalam tata kelola pelayanan publik terhadap sistem pelayanan publik. Arah kebijakan ini memiliki strategi untuk mengoptimalkan pengelolaan sumber daya dan kerja sama dengan seluruh pemangku kepentingan pelayanan publik. Arah kebijakan terdiri dari 9 (sembilan) strategi sebagai berikut:

- a) Optimalisasi Peran Ombudsman;
- b) Meningkatkan Jejaring Pengawasan Pelayanan Publik;
- c) Meningkatkan Kolaborasi dengan Instansi Internasional;
- d) Penguatan Struktur Organisasi Ombudsman;
- e) Meningkatkan Kompetensi SDM Ombudsman RI;
- f) Mendorong Penguatan Pengawasan Pelayanan Publik Berbasis Digital;
- g) Meningkatkan Implementasi Reformasi Birokrasi;
- h) Penguatan Pengawasan Internal dan Penerapan Manajemen Risiko Pembangunan Nasional; dan
- i) Standardisasi dan Peningkatan Mutu Produk Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Renstra Ombudsman didukung dengan kerangka regulasi yang meliputi kebijakan dan peraturan yang dibutuhkan Ombudsman dalam pelaksanaan tugas dan wewenangnya. Selain itu, kerangka kelembagaan juga disusun untuk meningkatkan kapasitas kelembagaan internal terutama pada pengembangan institusi, tata kelola, dan SDM yang berkualitas. Selanjutnya, pemenuhan Renstra juga dilengkapi dengan target kinerja sebagai indikator untuk mengukur keberhasilan pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis. Dalam pelaksanaannya, seluruh kegiatan didukung oleh kerangka pendanaan berupa sumber daya anggaran yang akan dikelola secara efektif dan dimanfaatkan seefisien mungkin dengan memerhatikan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

# DAFTAR ISI

halaman

KATA PENGANTAR .....	vii
PERATURAN OMBUDSMAN NOMOR 62 TAHUN 2025 TENTANG RENCANA STRATEGIS OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2025-2029 .....	ix
RINGKASAN EKSEKUTIF .....	xii
DAFTAR ISI .....	xiv
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR GRAFIK .....	xviii
DAFTAR ISTILAH/GLOSSARIUM .....	xix
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Kondisi Umum .....	2
1. Capaian Kinerja Prioritas Nasional Tahun 2020-2024 .....	5
2. Capaian Kinerja Ombudsman Republik Indonesia Tahun 2020-2024 .....	6
3. Kondisi Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik .....	12
B. Potensi dan Permasalahan .....	20
1. Potensi Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik .....	20
2. Permasalahan Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik .....	30
3. Analisis SWOT Jangka Menengah .....	34
<b>BAB II VISI, MISI, TUJUAN, DAN SASARAN STRATEGIS OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA .....</b>	<b>39</b>
A. Visi Ombudsman Republik Indonesia .....	40
B. Misi Ombudsman Republik Indonesia .....	41
C. Tujuan Ombudsman Republik Indonesia .....	42
D. Sasaran Strategis Ombudsman Republik Indonesia .....	42
<b>BAB III ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI, DAN KERANGKA KELEMBAGAAN .....</b>	<b>47</b>
A. Arah Kebijakan dan Strategi Nasional .....	48
B. Arah Kebijakan dan Strategi Ombudsman Republik Indonesia .....	55
C. Kerangka Regulasi .....	63
D. Kerangka Kelembagaan .....	65

<b>BAB IV TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN .....</b>	73
A. Target Kinerja .....	74
B. Kerangka Pendanaan .....	78
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	83
<b>LAMPIRAN .....</b>	87
Lampiran 1. Matriks Kinerja dan Pendanaan Ombudsman Republik Indonesia .....	88
Lampiran 2. Matriks Pendanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Sumber Pendanaan Lainnya yang Sah terhadap Kegiatan Prioritas/Proyek Prioritas Ombudsman Republik Indonesia .....	97
Lampiran 3. Matriks Kerangka Regulasi .....	98

# DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 1. Capaian Prioritas Nasional Ombudsman Tahun 2020-2024 .....	5
Tabel 2. Capaian Sasaran Strategis Ombudsman Tahun 2020-2024 .....	7
Tabel 3. Capaian Sasaran Program Ombudsman Tahun 2020-2024 .....	8
Tabel 4. Capaian Sasaran Kegiatan Ombudsman Tahun 2020-2024 .....	10
Tabel 5. Nilai Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap Ombudsman Tahun 2020-2024 ....	18
Tabel 6. Permasalahan Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik .....	32
Tabel 7. Potret Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman Pengawasan Eksternal Pelayanan Publik .....	34
Tabel 8. Pemetaan Interaksi Antar Faktor untuk Menentukan Strategi Perbaikan Pengawasan Eksternal Pelayanan Publik .....	35
Tabel 9. Indikasi Risiko Pencapaian Sasaran Strategis Ombudsman .....	43
Tabel 10. Kerangka Kelembagaan Jangka Menengah Tahun 2025-2029 .....	69
Tabel 11. Target Kinerja Dukungan Ombudsman untuk Prioritas Nasional dalam RPJMN Tahun 2025-2029 .....	75
Tabel 12. Target Kinerja Tujuan Ombudsman Tahun 2025-2029 .....	77
Tabel 13. Target Kinerja Sasaran Strategis Ombudsman Tahun 2025-2029 .....	77
Tabel 14. Kerangka Pendanaan Ombudsman Tahun 2025-2029 .....	79

# DAFTAR GAMBAR

halaman

Gambar 1. Struktur Data dan Informasi Rencana Strategis Ombudsman Tahun 2025-2029 .....	44
Gambar 2. Transformasi Pelayanan Publik Menuju Indonesia Emas dalam RPJPN Tahun 2025-2045 .....	49
Gambar 3. Tahapan Transformasi Tata Kelola dalam RPJPN Tahun 2025-2045 .....	49
Gambar 4. Prioritas Nasional RPJMN Tahun 2025-2029 .....	51
Gambar 5. Program Prioritas Presiden dan Program Hasil Terbaik Cepat Tahun 2025-2029 .....	52
Gambar 6. Cascading Rincian Output Prioritas Ombudsman dalam Mendukung Prioritas Nasional 7 .....	53
Gambar 7. Cascading Rincian Output Prioritas Ombudsman dalam Mendukung Prioritas Nasional 2 .....	54
Gambar 8. Regulasi Kelembagaan dan Struktur Kepegawaian Ombudsman .....	65
Gambar 9. Dukungan Rincian Output Non Prioritas terhadap Rincian Output Prioritas dalam Rencana Strategis Ombudsman Tahun 2025-2029 .....	76

# DAFTAR GRAFIK

halaman

Grafik 1. Nilai Opini Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Tahun 2023-2024 pada Kementerian .....	13
Grafik 2. Nilai Opini Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Tahun 2023-2024 pada Lembaga .....	14
Grafik 3. Nilai Opini Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Tahun 2023-2024 pada Provinsi .....	15
Grafik 4. Komposisi Zonasi Opini Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Tahun 2023-2024 .....	15

# DAFTAR ISTILAH/GLOSSARIUM

Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN)	: Dokumen perencanaan pembangunan nasional untuk periode 20 (dua puluh) tahun
Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN)	: Dokumen perencanaan pembangunan nasional untuk periode 5 (lima) tahun yang merupakan penjabaran dari visi, misi, dan program pasangan Presiden dan Wakil Presiden dengan berpedoman pada RPJPN
Rencana Strategis	: Dokumen perencanaan Kementerian/Lembaga untuk periode 5 (lima) tahun yang merupakan penjabaran dari RPJMN
Visi	: Rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan
Misi	: Rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan Visi
Tujuan	: Penjabaran atas Visi yang dilengkapi dengan rencana sasaran nasional yang hendak dicapai
Sasaran Strategis	: Kondisi yang akan dicapai secara nyata yang mencerminkan pengaruh yang ditimbulkan oleh adanya hasil dari satu atau beberapa Program
Indikator Kinerja Sasaran Strategis	: Ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan keberhasilan pencapaian Sasaran Strategis
Arah Kebijakan	: Penjabaran urusan pemerintahan dan/atau prioritas pembangunan sesuai dengan visi dan misi yang rumusannya mencerminkan bidang urusan tertentu yang menjadi tanggung jawab dalam pemerintahan
Strategi	: Langkah-langkah yang berisi program-program indikatif untuk mewujudkan Visi dan Misi
Program	: Penjabaran kebijakan Kementerian/Lembaga di bidang tertentu yang dilaksanakan dalam bentuk upaya yang berisi satu atau beberapa Kegiatan dengan menggunakan sumber daya yang disediakan untuk mencapai hasil yang terukur sesuai dengan misinya yang dilaksanakan instansi atau masyarakat dalam koordinasi Kementerian/Lembaga yang bersangkutan
Sasaran Program	: Hasil yang akan dicapai dari suatu program dalam rangka pencapaian Sasaran Strategis Kementerian/ Lembaga

Indikator Kinerja Program	: Ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan keberhasilan pencapaian Sasaran Program sesuai tugas dan fungsi Kementerian/ Lembaga
Kegiatan	: Nomenklatur yang menggambarkan aktivitas yang dilakukan oleh unit kerja Kementerian/Lembaga untuk menunjang Program yang telah ditentukan
Sasaran Kegiatan	: Hasil yang akan dicapai dari suatu Kegiatan dalam rangka pencapaian Sasaran Program yang mencerminkan berfungsinya Keluaran Kegiatan
Indikator Kinerja Kegiatan	: Ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan keberhasilan pencapaian Sasaran Kegiatan sesuai tugas dan fungsi unit kerja Kementerian/Lembaga
Keluaran Kegiatan (Output)	: Barang atau jasa yang dihasilkan oleh Kuasa Pengguna Anggaran level unit kerja Eselon II atau satuan kerja yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian Sasaran Kegiatan
Komponen	: Nomenklatur yang menggambarkan aktivitas yang dilakukan oleh unit kerja Kementerian/Lembaga dalam rangka pencapaian Keluaran Kegiatan
Target	: Hasil dan satuan hasil yang direncanakan akan dicapai dari setiap indikator kinerja
Ombudsman Republik Indonesia	: Lembaga negara pengawas penyelenggaraan pelayanan publik yang dibentuk guna mengawasi pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah, termasuk BUMN, BUMD dan BHMN, serta badan swasta atau perorangan yang diberi tugas menyelenggarakan pelayanan publik yang seluruhnya atau sebagian dananya berasal dari APBN/APBD
Maladministrasi	: 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 yang dilakukan oleh penyelenggara negara dan pemerintahan yang menimbulkan kerugian materiil dan/ atau immateriil bagi masyarakat dan orang perseorangan
Pelayanan Publik	: Kegiatan/rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara atau penduduk atas barang, jasa, dan/ atau pelayanan administrasi yg disediakan pleh penyelenggara pelayanan publik

Penyelenggara Negara	:	Pejabat yang menjalankan fungsi pelayanan publik yang tugas dan fungsinya berkaitan dengan penyelenggaraan negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
LAHP	:	Laporan Akhir Hasil Pemeriksaan
LAPOR!-SP4N	:	Layanan Aspirasi dan Pengaduan Online Rakyat-Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional
K/L/D	:	Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah
IOI	:	<i>International Ombudsman Institutes</i>
AOA	:	<i>Asian Ombudsman Association</i>
Laporan/ Pengaduan	:	Penyampaian fakta yang diselesaikan atau ditindaklanjuti oleh Ombudsman yang disampaikan secara tertulis atau lisan oleh setiap orang yang telah menjadi korban maladministrasi
Pelapor	:	Warga negara Indonesia/penduduk yang memberikan Laporan kepada Ombudsman
Terlapor	:	Penyelenggara negara, pemerintah, BUMN/BUMD, korporasi, lembaga independen yang dibentuk Undang-Undang badan hukum lain, dan/atau perseorangan yang diputuskan oleh pemeriksa melalui berita acara gelar laporan dinyatakan melakukan maladministrasi
Pemeriksaan Laporan	:	Kegiatan memperoleh data, keterangan, dan dokumen untuk pembuktian dugaan maladministrasi yang dilaporkan kepada Ombudsman

**ORI**

**OMBUDSMAN**  
REPUBLIK INDONESIA

**Citadines**

# PENDAHULUAN

## A. KONDISI UMUM

Secara umum, tujuan dari pembangunan nasional adalah untuk meningkatkan kualitas hidup rakyat, mengurangi kemiskinan, meningkatkan akses dan kualitas pelayanan publik, serta memperkuat kedaulatan dan martabat bangsa. Sementara itu, tujuan dan sasaran pembangunan daerah paling sedikit mengindikasikan: 1) Peningkatan dan pemerataan pendapatan masyarakat; 2) Peningkatan dan pemerataan kesempatan kerja; 3) Peningkatan dan pemerataan lapangan berusaha; 4) Peningkatan dan pemerataan akses dan kualitas pelayanan publik; serta 5) Peningkatan dan pemerataan daya saing daerah. Hal ini mengindikasikan bahwa pembangunan nasional maupun pembangunan daerah memiliki orientasi yang sama, di mana peningkatan akses dan kualitas pelayanan publik menjadi salah satu tujuan yang ingin dicapai dalam rangka menuju konsep *welfare state*. Di samping

itu, pelayanan publik didefinisikan sebagai rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/ atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Pelayanan publik di seluruh dunia memiliki berbagai macam pendekatan dan kualitas tergantung pada faktor-faktor seperti sistem politik, budaya, ekonomi, dan tingkat perkembangan. Pada era modern, masyarakat menginginkan segala pengurusan yang berkaitan dengan pelayanan publik dapat dilakukan secara cepat, efektif, efisien, responsif, berbiaya murah, berkeadilan, dan berkualitas. Sehubungan dengan itu, pelaksana pelayanan publik juga dituntut untuk dapat memberikan pelayanan prima. Birokasi harus mempunyai jiwa melayani menuju ke arah yang lebih fleksibel dan dialogis serta menuju cara-cara kerja yang



lebih realistik pragmatis. Oleh karena itu, dibutuhkan pengawasan atas pelayanan publik dimaksud, baik melalui pengawasan internal maupun oleh pengawasan eksternal. Peran pengawasan eksternal pelayanan publik selama ini dilaksanakan oleh Ombudsman Republik Indonesia (selanjutnya disebut Ombudsman).

Kehadiran Ombudsman sudah menjadi kebutuhan pada setiap negara demokrasi modern. Terdapat berbagai negara di dunia yang memiliki institusi Ombudsman. Swedia merupakan negara pertama yang membentuk Ombudsman dan dikenal dengan nama *"The Parliamentary Ombudsman"* dengan tujuan untuk membela hak-hak sipil warga negaranya. Dari Swedia, institusi Ombudsman mulai menyebar ke negara-negara lain pada abad kedua puluh, yaitu ketika negara-negara Skandinavia mulai mengadopsinya: berawal dari Negara Finlandia pada 1919, Denmark (1955) dan Norwegia (1962). Popularitas institusi Ombudsman kemudian meningkat sejak dekade 1960-an, ketika banyak negara persemakmuran dan negara lain, terutama negara-negara Eropa mendirikan institusi Ombudsman seperti halnya Selandia Baru (1962), Inggris (1967), provinsi-provinsi di Kanada (mulai tahun 1967), Tanzania (1968), Israel (1971), Puerto Rico (1977), Australia (1977 pada tingkat federal, 1972-1979 pada tingkat negara), Perancis (1973), Portugal (1975), Austria (1977), Spanyol (1981) dan Belanda (1981).

Pada tiap negara yang membentuk lembaga Ombudsman, masing-masing memiliki peran yang hampir sama yakni sebagai lembaga pengawas. Saat ini, ada 112 negara yang mengadopsi Ombudsman dengan nama yang berbeda-beda. Di beberapa negara, ada Ombudsman yang eksistensinya berada pada tingkat regional, provinsi, negara bagian

atau tingkat distrik (kabupaten/kotamadya). Beberapa negara mempunyai institusi Ombudsman di tingkat nasional, regional, dan subnasional seperti halnya Australia, Argentina, Meksiko, dan Spanyol. Sementara negara-negara lain mempunyai institusi Ombudsman pada tingkat subnasional pemerintahan seperti Kanada, India, dan Italia. Institusi Ombudsman sektor publik banyak ditemukan di negara Eropa, Amerika Utara, Amerika Latin, Karibia, Afrika, Australia, Pasifik dan Asia.

Lembaga Ombudsman di Indonesia terbentuk di era reformasi untuk menciptakan pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme pada masa pemerintahan Presiden Abdurrahman Wahid pada 10 Maret 2000 melalui Keputusan Presiden Nomor 44 Tahun 2000 tentang Pembentukan Komisi Ombudsman Nasional. Komisi Ombudsman Nasional dibentuk untuk meningkatkan pengawasan penyelenggaraan negara serta menjamin perlindungan hak masyarakat. Menilik amanat dan harapan Keputusan Presiden tersebut, peran Ombudsman adalah membuat para penyelenggara negara/pemerintah menjadi terbuka, bertanggung jawab, dan berkomitmen untuk sungguh-sungguh mewujudkan pelayanannya terhadap kepentingan rakyat. Selain itu, Ombudsman berperan memberikan dan mendukung perlindungan dan kepastian hukum bagi rakyat.

Peran Ombudsman hari ini telah jauh berkembang dari era pertama kali dibentuk. Berdasarkan Resolusi Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) tanggal 16 Desember 2020, Ombudsman tidak hanya sekedar berfungsi sebagai lembaga pengawas, tetapi juga berfungsi sebagai lembaga mediator dalam memajukan dan melindungi Hak Asasi Manusia, tata kelola pemerintahan yang baik

(*good governance*) dan supremasi hukum. Ombudsman diharapkan mampu beroperasi sebagaimana seharusnya dan selaras dengan instrumen internasional, memperkuat independensi dan otonominya. Ombudsman diharapkan dapat beraliansi dengan lembaga HAM nasional maupun global agar peran perlindungan HAM berjalan maksimal. Hal lain yang tidak kalah penting adalah keikutsertaan dengan *International Ombudsman Institute* (IOI) serta asosiasi Ombudsman regional lainnya dengan tujuan untuk bertukar pengalaman, pembelajaran, dan praktik terbaik.

Pengawasan terhadap maladministrasi yang dilakukan oleh Ombudsman memiliki peran penting dalam mencegah praktik korupsi di sektor pelayanan publik karena perilaku maladministrasi sejatinya adalah pintu masuk terjadinya korupsi. Pasal 4 Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia mengamanatkan salah satu tujuan dibentuknya Ombudsman adalah "membantu menciptakan dan meningkatkan upaya untuk pemberantasan dan pencegahan praktek-praktek maladministrasi, diskriminasi, serta Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme." Selanjutnya, fungsi pencegahan maladministrasi dapat menjadi landasan pencegahan sistemik melalui deteksi dini penyimpangan prosedural yang potensial menjadi ruang korupsi. Dengan demikian, peran Ombudsman selaras dengan agenda pembangunan nasional dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berintegritas.

Perlindungan hak-hak masyarakat juga dilakukan di Indonesia melalui penyelenggaraan pelayanan publik. Fungsi pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik terbagi menjadi 2 (dua) yaitu pengawasan internal dan pengawasan eksternal. Pengawasan eksternal menjadi tugas masyarakat, Ombudsman,

Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten/Kota.

Tuntutan pelayanan publik yang cepat, efektif, efisien, responsif, berbiaya murah, berkeadilan, dan berkualitas menjadikan posisi pengawas eksternal yang independen semakin strategis dalam mengawal proses pembangunan. Peran besar Ombudsman yang diharapkan negara melalui Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, dan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menjadikan perencanaan menjadi aspek krusial untuk menjaga efisiensi dan efektivitas kebijakan. Pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik yang efektif dan efisien dapat dilakukan melalui upaya yang tepat dan akurat yang dimulai dari proses perencanaan yang baik, pelaksanaan yang tepat sasaran, dan evaluasi yang bermanfaat. Salah satu bentuk perencanaan formal diterjemahkan Ombudsman ke dalam Rencana Strategis Ombudsman Republik Indonesia Tahun 2025-2029. Rencana strategis tersebut dirumuskan berbasis masukan berbagai pihak sebagai pijakan dan faktor fundamental yang menjadi acuan dalam penyelenggaraan program serta indikasi alokasi anggaran Ombudsman dalam 5 (lima) tahun ke depan.

Capaian strategis Ombudsman merupakan kinerja Ombudsman periode jangka menengah terkait pelaksanaan fungsi, tugas dan wewenang. Secara garis besar terdapat 2 (dua) capaian strategis yaitu capaian kinerja prioritas nasional dan capaian kinerja Ombudsman selama kurun waktu tahun 2020-2024.

## 1. Capaian Kinerja Prioritas Nasional Tahun 2020-2024

Pada periode Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024, Ombudsman mendukung Prioritas Nasional 7, yaitu "Memperkuat Stabilitas Politik, Hukum, Pertahanan, Keamanan dan Transformasi Pelayanan Publik", khususnya pada Program Prioritas "Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola". Jumlah instansi pemerintah dengan tingkat kepatuhan

pelayanan publik kategori baik menjadi indikator untuk mengukur efektivitas Kegiatan Prioritas "Transformasi Pelayanan Publik". Salah satu Proyek Prioritas yang mendukung Kegiatan Prioritas ini adalah "Penguatan Pengawasan Masyarakat atas Kinerja Pelayanan Publik" yang diukur dari Penyelesaian Laporan/Pengaduan Masyarakat terhadap Penyelenggara Pelayanan Publik (*external complaint handling*).

Tabel 1. Capaian Prioritas Nasional Ombudsman Tahun 2020-2024

KP/Proyek	Indikator	Satuan	Pengukuran	Kinerja				
				2020	2021	2022	2023	2024
Transformasi Pelayanan Publik	Instansi pemerintah dengan tingkat kepatuhan pelayanan publik kategori baik	Instansi	Target	135	142	150	157	164
			Realisasi	1*	179	219	380	489
			Capaian	0,7%*	126%	146%	242%	298%
Penyelesaian Laporan/ Pengaduan Masyarakat terhadap Penyelenggara Pelayanan Publik ( <i>external complaint handling</i> )	Jumlah laporan/ pengaduan masyarakat terhadap penyelenggara pelayanan publik yang diselesaikan	Laporan	Target	3.848*	6.300	6.600	6.800	7.000
			Realisasi	4.103*	6.421	7.356	7.909	10.303
			Capaian	106%*	102%	111%	116%	147%

Sumber: Ombudsman Republik Indonesia, 2025

Catatan\*: Pada tahun 2020 karena adanya pandemi Covid-19 dan pemotongan anggaran, maka survei kepatuhan atas pelaksanaan UU 25/2009 tidak dilaksanakan (hanya uji parameter di 3 lokus) serta dilakukan penyesuaian target penyelesaian laporan dari 6000 laporan menjadi 3848 laporan.





Berdasarkan data capaian Prioritas Nasional Ombudsman periode 2020-2024, jumlah instansi pemerintah dengan tingkat kepatuhan pelayanan publik kategori baik setiap tahun selalu meningkat dan capaiannya selalu melampaui target. Hal ini berbanding lurus dengan tingginya jumlah laporan/pengaduan masyarakat terhadap penyelenggara pelayanan publik yang diselesaikan. Tingginya tingkat penyelesaian laporan/pengaduan masyarakat menunjukkan bahwa tugas Ombudsman dalam menerima, memeriksa, dan menindaklanjuti laporan serta peran aktif masyarakat dalam mengawasi kinerja pelayanan publik berperan penting dalam transformasi pelayanan publik terkait perbaikan birokrasi dan tata kelola.

## 2. Capaian Kinerja Ombudsman Republik Indonesia Tahun 2020-2024

Sasaran strategis Ombudsman 2020-2024 adalah Terwujudnya Pengawasan Pelayanan Publik yang Berkualitas. Sasaran strategis ini diukur berdasarkan 2 (dua) indikator, yaitu Indeks Kinerja Pengawasan Pelayanan Publik dan Persentase Peningkatan Kepatuhan Tinggi Kementerian/ Lembaga/ Pemerintah Daerah(K/L/D)terhadap Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.



Tabel 2. Capaian Sasaran Strategis Ombudsman Tahun 2020-2024

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Sasaran Strategis	Satuan	Pengukuran	Kinerja				
				2020	2021	2022	2023	2024
Terwujudnya Pengawasan Pelayanan Publik yang Berkualitas	Indeks kinerja pengawasan pelayanan publik	Indeks (skala 4)	Target	3,00	3,02	3,05	3,07	3,10
			Realisasi	3,8	4,0	3,68	3,65	3,45
			Capaian	127%	132%	121%	119%	111%
	Persentase peningkatan kepatuhan tinggi K/L/D terhadap Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik	%	Target	N/A	5	5	5	5
			Realisasi	N/A*	N/A*	22,35	73,52	28,68
			Capaian	N/A*	N/A*	447%	1470%	573%

Sumber: Ombudsman Republik Indonesia, 2025

Catatan\*: Pada tahun 2020 karena adanya pandemi Covid-19 dan pemotongan anggaran, maka survei kepatuhan atas pelaksanaan UU 25/2009 tidak dilaksanakan (hanya uji parameter di 3 lokus), sehingga tidak tersedia data untuk mengukur persentase peningkatan kepatuhan tinggi tahun 2020 dan 2021.

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa indeks kinerja pengawasan pelayanan publik capaiannya selalu melampaui target, namun jika dicermati terjadi tren penurunan capaian pada tahun 2021-2024. Ke depannya diperlukan penguatan pemantauan kinerja secara berkala agar unsur kinerja yang telah baik dapat dipertahankan dan yang terjadi penurunan harus ditingkatkan. Persentase peningkatan kepatuhan tinggi K/L/D terhadap Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik capaiannya sangat jauh di atas target. Hal ini menunjukkan adanya lompatan perbaikan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik. Selain karena peran aktif Ombudsman, peningkatan ini tidak terlepas dari komitmen

dan keinginan penyelenggara pelayanan dalam menyelenggarakan pelayanan publik yang diimplementasikan pada pemenuhan standar pelayanan, maklumat pelayanan, dan pengelolaan gaduan.

Sasaran program menggambarkan hal yang ingin dicapai melalui tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan sebuah lembaga. Terwujudnya peningkatan kualitas pengawasan pelayanan publik merupakan sasaran dari program teknis Ombudsman (Program Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik). Program teknis ini didukung oleh Program Dukungan Manajemen guna terselenggaranya dukungan manajemen kelembagaan Ombudsman yang kuat.

Tabel 3. Capaian Sasaran Program Ombudsman Tahun 2020-2024

Sasaran Program	Indikator Kinerja Program	Satuan	Pengukuran	Kinerja				
				2020	2021	2022	2023	2024
<b>Program Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik</b>								
Terwujudnya Peningkatan Kualitas Pengawasan Pelayanan Publik	Tingkat kepuasan pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik oleh Ombudsman	Indeks (skala 5)	Target	2,5	2,7	2,9	3,1	3,2
			Realisasi	3,24	3,39	3,19	3,23	3,35
			Capaian	130%	126%	110%	104%	105%
	Kepatuhan tinggi K/L/D terhadap pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik	Instansi	Target	135	142	150	157	164
			Realisasi	1*	179	219	380	489
			Capaian	0,7%*	126%	146%	242%	298%
<b>Program Dukungan Manajemen</b>								
Terselenggaranya Dukungan Manajemen Kelembagaan Ombudsman yang Kuat	Nilai SAKIP	Nilai	Target	65	70	72	75	78
			Realisasi	60,08	65,33	66,37	67,05	68,05
			Capaian	92%	93%	92%	89%	87%
	Nilai Reformasi Birokrasi	Nilai	Target	75	77,5	80	82,5	85
			Realisasi	69,26	69,3	69,84	77,62	84,72
			Capaian	92%	89%	87%	94%	99%
	Tingkat kematangan maturitas SPIP	Level	Target	3	3	3	3	3
			Realisasi	3	3	3	3	3
			Capaian	100%	100%	100%	100%	100%

Sasaran Program	Indikator Kinerja Program	Satuan	Pengukuran	Kinerja				
				2020	2021	2022	2023	2024
Kinerja Pengawasan Pelayanan Publik	Opini BPK atas pemeriksaan laporan keuangan	Opini	Target	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
			Realisasi	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
			Capaian	100%	100%	100%	100%	100%
	Indeks kepuasan pengguna layanan informasi	Indeks (skala 4)	Target	3,2	3,3	3,5	3,7	3,8
			Realisasi	3,37	3,36	3,6	3,91	3,86
			Capaian	105%	102%	103%	106%	102%
	Percentase realisasi anggaran	%	Target	95	95	95	95	95
			Realisasi	98,53	96,27	95,79	95,32	94,41
			Capaian	104%	101%	101%	100%	99,4%
	Percentase pemenuhan infrastruktur sesuai kebutuhan pegawai	%	Target	15	25	30	35	40
			Realisasi	15	36,93	77,02	77,02	77,3
			Capaian	100%	148%	257%	220%	193%
	Percentase pemenuhan pengembangan kompetensi pegawai	%	Target	40	48	53	60	65
			Realisasi	42	58,94	56,54	98,25	101,75
			Capaian	105%	123%	107%	164%	156%

Sumber: Ombudsman Republik Indonesia, 2025

Catatan\*: Pada tahun 2020 karena adanya pandemi Covid-19 dan pemotongan anggaran, maka survei kepatuhan atas pelaksanaan UU 25/2009 tidak dilaksanakan (hanya uji parameter di 3 lokus).

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa capaian kinerja Program Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik sudah sangat baik dan melampaui target. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan kualitas pengawasan pelayanan publik oleh Ombudsman. Capaian kinerja Program Dukungan Manajemen secara umum sudah baik, namun dari 8 (delapan) indikator, 6 (enam) indikator sudah mencapai dan/atau melampaui target dan 2 (dua) indikator belum mencapai target (nilai SAKIP dan nilai Reformasi Birokrasi). Nilai SAKIP dan nilai Reformasi Birokrasi setiap tahun terdapat tren kenaikan, namun angkanya tidak signifikan. Salah satu penyebab utamanya adalah belum terpenuhinya struktur organisasi dan unit kerja sesuai pembagian tugas dan

fungsi Ombudsman, baik di pusat maupun perwakilan. Saat ini, struktur organisasi hanya ada di Sekretariat Jenderal, sedangkan struktur pelaksana tugas substansi di pusat dan perwakilan belum tersedia.

Selain sasaran program, juga terdapat sasaran kegiatan yang didefinisikan sebagai hasil yang akan dicapai dari suatu kegiatan dalam rangka pencapaian sasaran program yang mencerminkan berfungsinya keluaran (output) kegiatan. Keberhasilan pencapaian sasaran kegiatan diukur dari capaian indikator kinerja kegiatan sesuai tugas dan fungsi unit kerja.

Tabel 4. Capaian Sasaran Kegiatan Ombudsman Tahun 2020-2024

Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan	Satuan	Pengukuran	Kinerja				
				2020	2021	2022	2023	2024
Terlaksananya Penyelesaian Laporan/ Pengaduan Masyarakat yang Efektif	Rata-rata waktu penyelesaian laporan/pengaduan masyarakat	Hari	Target	150	135	120	105	90
			Realisasi	144	98	103,99	128,15	97,69
			Capaian	104%	127%	113%	78%	91%
	Percentase penyelesaian laporan/pengaduan masyarakat	%	Target	70	75	80	85	85
			Realisasi	56,95	89,35	68,76	81,77	78,62
			Capaian	81,3%	118,7%	85,9%	96,2%	92,49%
Terlaksananya Penguatan Pencegahan Maladministrasi guna Perbaikan Pelayanan Publik	Instansi penyelenggara pelayanan publik yang memperoleh Opini tertinggi	Instansi	Target	2	4	6	8	10
			Realisasi	N/A	N/A	95	205	337
			Capaian	N/A	N/A	1583%	2562%	3370%
	Percentase saran perbaikan kebijakan pelayanan publik yang dilaksanakan	%	Target	70	70	70	70	70
			Realisasi	81,25	73,46	57,14	62,5	65,79
			Capaian	116%	105%	82%	89%	94%
	Indeks Persepsi Maladministrasi	Indeks (skala 10)	Target	6	5,5	5	4,5	4
			Realisasi	4,11	3,22	0,81	1,28	1,05
			Capaian	69%	141%	184%	172%	174%
Terimplementasinya Mutu Baku dan Kinerja Pelayanan Penyelesaian Laporan dan Pencegahan Maladministrasi sesuai dengan Peraturan yang Berlaku	Percentase aduan terhadap jumlah laporan	%	Target	3,0	2,8	2,6	2,4	2,0
			Realisasi	1,5	0,81	1,09	1,06	1,01
			Capaian	150%	171%	158%	156%	149%
	Rata-rata lama penyelesaian aduan	Hari	Target	80*	63*	50*	49*	47,56*
			Realisasi	64,5	51,26	49,14	48,22	47,01
			Capaian	119,4%	118,6%	101,7%	101,6%	101,2%
Terlaksananya Layanan Perencanaan, Manajemen Keuangan, serta Pemantauan dan Evaluasi yang Berkualitas	Indeks kinerja Biro Perencanaan dan Keuangan	Indeks (skala 4)	Target	3,00	3,02	3,05	3,07	3,10
			Realisasi	3,25	4	3,73	3,64	3,21
			Capaian	108%	132%	122%	118%	103%
Terlaksananya Fasilitasi Layanan Hukum, Kerja Sama, dan Manajemen Organisasi yang Berkualitas	Indeks kinerja Biro Hukum, Kerja Sama dan Organisasi	Indeks (skala 4)	Target	2,80	2,90	3,00	3,10	3,10
			Realisasi	3	4	3,79	3,25	3,37
			Capaian	107%	138%	126%	105%	109%
Terlaksananya Layanan Kehumasan, Data dan Teknologi Informasi yang Berkualitas	Indeks kinerja Biro Hubungan Masyarakat dan Teknologi Informasi	Indeks (skala 4)	Target	2,83	2,85	2,9	2,93	2,95
			Realisasi	3,25	4	3,63	3,6	3,56
			Capaian	115%	140%	125%	123%	121%

Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan	Satuan	Pengukuran	Kinerja				
				2020	2021	2022	2023	2024
Terlaksananya Layanan Fasilitasi Pelayanan Teknis terhadap Ombudsman RI yang Berkualitas	Indeks kinerja Biro Fasilitasi Pelayanan Teknis	Indeks (skala 4)	Target	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
			Realisasi	3	4	3,79	3,72	3,47
			Capaian	100%	133%	126%	123%	115%
Terlaksananya Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Kepegawaiannya, Ketatausahaan, Keprotokolan serta Perlengkapan dan Keruangan yang Berkualitas	Indeks kinerja Biro Sumber Daya Manusia dan Umum	Indeks (skala 4)	Target	2,80	2,90	3,00	3,10	3,10
			Realisasi	3,27	4	3,61	3,49	3,29
			Capaian	117%	138%	120%	113%	106%
Terlaksananya Layanan Pengawasan Internal yang Berkualitas	Indeks kinerja Inspektorat	Indeks (skala 4)	Target	2,80	2,90	3,00	3,10	3,10
			Realisasi	3,3	4	3,8	3,45	3,39
			Capaian	118%	138%	127%	111%	109%

Sumber: Ombudsman Republik Indonesia, 2025

Catatan\*: Terdapat penyesuaian target rata-rata lama penyelesaian aduan sebagai tindak lanjut Keputusan Ketua Ombudsman Republik Indonesia Nomor 239 Tahun 2020 tentang Petunjuk Teknis Pemeriksaan Pengaduan Atas Pelaksanaan Tugas Pengawasan Pelayanan Publik di Lingkungan Ombudsman Republik Indonesia. Target rata-rata lama penyelesaian aduan tahun 2020-2024 semula: 40 hari - 35 hari - 30 hari - 25 hari - 20 hari, menjadi: 80 hari - 63 hari - 50 hari - 49 hari - 47,56 hari.

Berdasarkan data di atas, mayoritas capaian sasaran kegiatan sudah sangat baik dan melampaui target. Indikator rata-rata lama penyelesaian aduan terdapat penyesuaian target sebagaimana catatan pada tabel sehingga realisasi berdasarkan target tahunan telah tercapai. Meskipun demikian, ada 3 (tiga) indikator kinerja yang masih perlu perbaikan strategi pencapaiannya karena pada tahun-tahun terakhir tidak mencapai target, yaitu rata-rata waktu penyelesaian laporan/pengaduan masyarakat, persentase penyelesaian laporan/pengaduan masyarakat, dan persentase saran perbaikan kebijakan pelayanan publik yang dilaksanakan.

Perencanaan jangka menengah tahun 2025-2029 memerlukan analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)*

yang dilandasi pada kondisi kelembagaan saat ini. Ombudsman Republik Indonesia terdiri atas 9 anggota (termasuk 1 ketua dan 1 wakil ketua) yang dipilih oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) berdasarkan calon yang diusulkan oleh Presiden. Sementara itu, Sekretariat Jenderal Ombudsman adalah perangkat pemerintah yang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Pimpinan Ombudsman.

Ombudsman Republik Indonesia sebagai lembaga pengawas penyelenggaraan pelayanan publik dilengkapi dengan berbagai kewenangan, salah satunya Rekomendasi. Hal ini dinyatakan pada Pasal 8 ayat (1) huruf f Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia, bahwa dalam menjalankan tugas dan

fungsinya Ombudsman berwenang membuat Rekomendasi mengenai penyelesaian laporan, termasuk Rekomendasi untuk membayar ganti rugi dan/atau rehabilitasi kepada pihak yang dirugikan. Ombudsman memberikan Rekomendasi dalam hal ditemukan maladministrasi atas hasil pemeriksaan laporan masyarakat. Rekomendasi itu wajib dilaksanakan sebagaimana Pasal 38 Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 yang menyatakan Terlapor atau Atasan Terlapor wajib melaksanakan Rekomendasi. Apabila Terlapor atau Atasan Terlapor tidak mematuhi ketentuan tersebut, Ombudsman mempublikasikan dan melaporkan kepada Presiden dan DPR. Pelanggaran terhadap ketentuan ini juga memiliki konsekuensi sanksi administrasi sesuai perundang-undangan.

Sekretariat Jenderal Ombudsman mempunyai tugas menyelenggarakan dukungan administratif kepada Ombudsman Republik Indonesia. Dalam melaksanakan tugasnya, Sekretariat Jenderal Ombudsman menyelenggarakan fungsi: a) penyelenggaraan kegiatan koordinasi, sinkronisasi, dan integrasi administrasi kegiatan dan tindak lanjut hasil pengawasan Ombudsman Republik Indonesia; b) pelayanan administrasi perencanaan, penyusunan laporan, dan keuangan Ombudsman Republik Indonesia; c) pelayanan administrasi hukum, organisasi, dan kerja sama dengan lembaga pemerintah dan lembaga nonpemerintah terkait, baik di dalam negeri maupun di luar negeri; d) pelayanan kehumasan, teknologi informasi, pengumpulan, pengolahan, dan penyajian data, serta kepustakaan; e) penyelenggaraan kegiatan administrasi pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik; f) penyelenggaraan administrasi

kepegawaian, keprotokolan, tata usaha, sarana dan prasarana Ombudsman Republik Indonesia; dan g) penyelenggaraan pengawasan internal di lingkungan Sekretariat Jenderal Ombudsman.

### **3. Kondisi Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik**

Selain identifikasi hal krusial, Ombudsman selaku lembaga pengawas eksternal pelayanan publik dalam menjalankan tugas, fungsi, dan kewenangannya menghadapi beberapa kondisi terkait pencapaian tujuan organisasi, baik kondisi eksternal maupun internal. Kondisi eksternal meliputi 1) peningkatan dan pemerataan kualitas pelayanan publik; 2) perluasan dan pemerataan jangkauan pengawasan pelayanan publik; 3) peningkatan partisipasi masyarakat dalam pengawasan eksternal pelayanan publik; dan 4) pengawasan program prioritas pemerintah. Sedangkan kondisi internal terdiri atas 1) perbaikan tingkat kepuasan masyarakat atas kinerja Ombudsman; dan 2) penguatan pemanfaatan teknologi digital dalam pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik.

#### **a. Kondisi Eksternal**

##### **1). Peningkatan dan Pemerataan Kualitas Pelayanan Publik**

Peningkatan dan pemerataan kualitas pelayanan publik merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas dan inovasi pelayanan publik pada masing-masing instansi pemerintah secara berkala sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat. Di samping itu, peningkatan kualitas pelayanan publik dilakukan untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggaraan

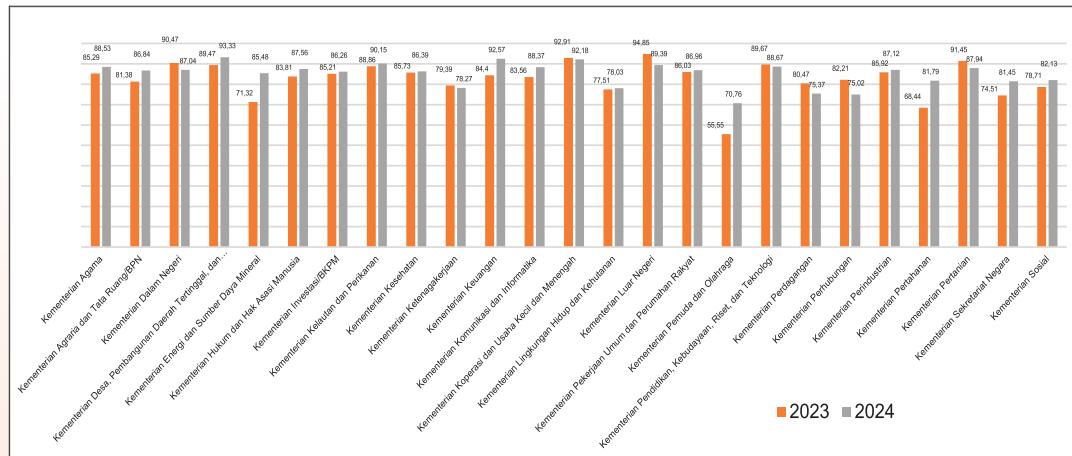
pelayanan publik dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan menjadikan keluhan masyarakat sebagai sarana untuk melakukan perbaikan pelayanan publik. Ombudsman dalam beberapa tahun terakhir melihat kualitas pelayanan publik dari sisi pengawasan eksternal melalui Opini Pengawasan Pelayanan Publik, baik pada tingkat Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah.

Pada tahun 2023 dan 2024, Ombudsman melakukan penilaian Opini Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Penilaian ini merupakan bentuk pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik yang bertujuan untuk mendorong pencegahan maladministrasi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Selain itu, penilaian ini juga menjadi tolok ukur terhadap evaluasi dan penguatan pengawasan internal melalui atasan langsung.

Dalam dua tahun terakhir, terjadi peningkatan jumlah penyelenggara layanan yang masuk zona hijau atau memperoleh opini kualitas tertinggi dan kualitas tinggi. Total jumlah entitas yang disurvei pada 2023 sebanyak 586, dari jumlah tersebut yang masuk zona hijau 414 (70,70%), zona kuning 133 (22,66%), dan zona merah 39 (6,64%). Sementara itu pada tahun 2024, jumlah entitas 587, jumlah yang masuk zona hijau sebanyak 494 (84,16%), zona kuning sebanyak 70 (11,92%), dan zona merah sebanyak 23 (3,92%).

Hasil penilaian Opini Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik tahun 2024 menunjukkan bahwa dari 25 kementerian yang disurvei, 22 masuk zona hijau dan 3 masuk ke zona kuning. Tiga peringkat tertinggi pada kategori ini ialah Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal dengan nilai 93,33, Kementerian Keuangan

Grafik 1. Nilai Opini Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik  
Tahun 2023-2024 pada Kementerian



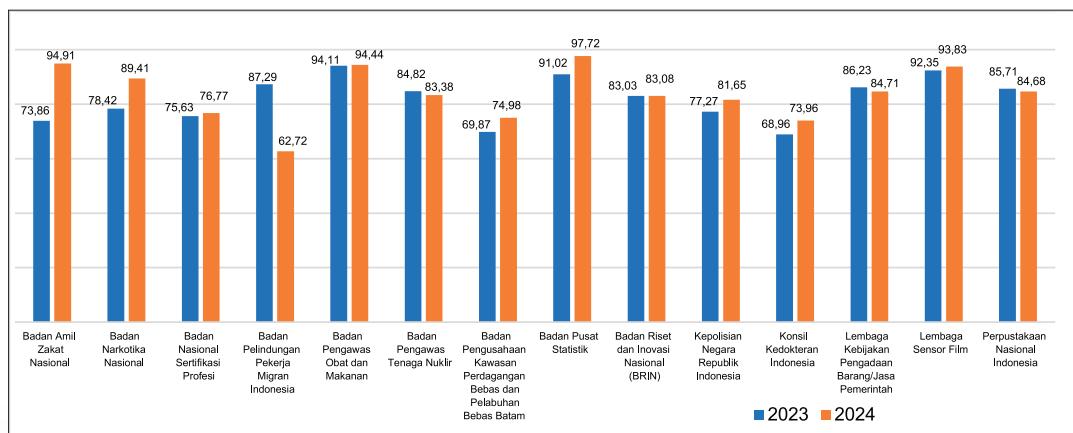
Sumber: Ombudsman Republik Indonesia, 2025

dengan nilai 92,57 dan Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah dengan nilai 92,18. Nilai Opini Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik pada kategori Kementerian tahun 2024 dibandingkan 2023 secara umum mengalami kenaikan kecuali pada Kementerian Dalam Negeri, Kementerian Ketenagakerjaan, Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah, Kementerian Luar Negeri, Kementerian Pendidikan Budaya Riset dan Teknologi, Kementerian Perdagangan, Kementerian Perhubungan, dan Kementerian Pertanian.

kecuali pada Badan Perlindungan Pekerja Migran Indonesia, Badan Pengawas Tenaga Nuklir, Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, dan Perpustakaan Nasional.

Hasil penilaian kategori provinsi pada tahun 2023 menunjukkan bahwa dari 34 provinsi yang disurvei oleh Ombudsman, 26 masuk zona hijau, 6 (enam) zona kuning, dan 2 (dua) zona merah. Tiga peringkat teratas pada kategori ini adalah Provinsi Sulawesi Utara dengan nilai 97,18, Jawa Barat dengan nilai 96,77 dan Bali dengan nilai 96,46. Pada

Grafik 2. Nilai Opini Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik  
Tahun 2023-2024 pada Lembaga

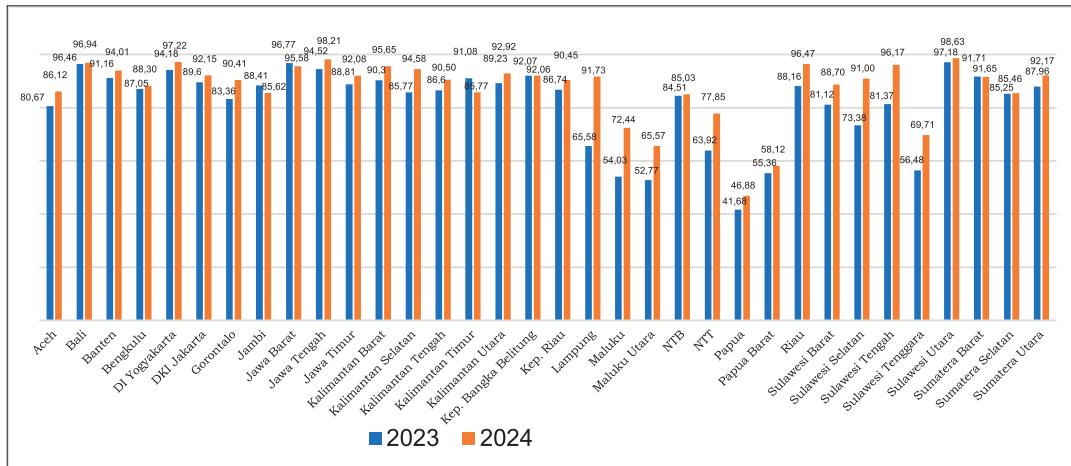


Sumber: Ombudsman Republik Indonesia, 2025

Pada kategori lembaga, hasil penilaian Opini Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik tahun 2023 menunjukkan bahwa dari 14 lembaga yang disurvei, 9 (sembilan) masuk zona hijau dan 5 (lima) masuk ke zona kuning. Tiga peringkat teratas pada tahun 2023 diduduki oleh Badan Pengawas Obat dan Makanan dengan nilai 94,11, Lembaga Sensor Film 92,35 dan Badan Pusat Statistik memperoleh nilai 91,02. Pada tahun 2024 dibandingkan 2023, secara umum hasil penilaian Opini menunjukkan peningkatan,

kategori kota, dari 98 kota yang disurvei tidak ada yang masuk ke zona merah. Jumlah kota yang masuk zona hijau sebanyak 87 dan zona kuning sebanyak 11. Tiga peringkat teratas adalah Kota Magelang dengan nilai 98,17, Kota Denpasar 97,99, dan Kota Depok 97,67. Pada kategori kabupaten, dari 415 yang disurvei tahun 2023, 272 masuk zona hijau, 106 masuk zona kuning dan 37 zona merah. Tiga peringkat teratas adalah Kabupaten Tuban dengan perolehan nilai 97,44, Kabupaten Sukoharjo 97,41 dan Kabupaten Nganjuk 97,29.

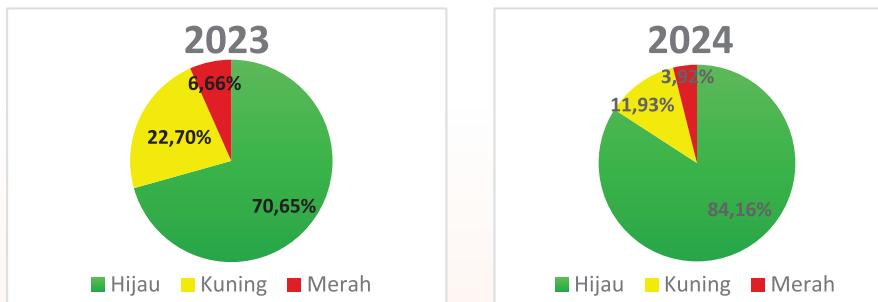
Grafik 3. Nilai Opini Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik  
Tahun 2023-2024 pada Provinsi



Sumber: Ombudsman Republik Indonesia, 2025

Pada kategori Provinsi, penurunan Opini Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik antara tahun 2023-2024 terjadi pada Provinsi Jambi, Jawa Barat, Kalimantan Timur, Kepulauan Bangka Belitung, dan Sumatera Barat. Nilai Opini terendah Tahun 2024 adalah Provinsi Papua senilai 46,88.

Grafik 4. Komposisi Zonasi Opini Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Tahun 2023-2024



Sumber: Ombudsman Republik Indonesia, 2025

Pelayanan publik pemerintah harus selalu ditingkatkan sehingga dapat mengikuti kebutuhan dan perkembangan masyarakat yang dinamis. Peningkatan kualitas pelayanan publik dapat dilakukan melalui berbagai inovasi dengan memanfaatkan sumber daya dan teknologi informasi yang ada. Tantangan ke depan tidak hanya terkait kualitas, tetapi juga tingkat pemerataan pelayanan publik. Digitalisasi pelayanan publik berkontribusi besar agar semakin efektif dan efisienya pelayanan yang diberikan walaupun terjadi secara belum merata. Dengan semua

hal positif yang diberikan oleh digitalisasi pelayanan publik, hal ini juga membuka kenyataan terkait kesenjangan teknologi informasi dan komunikasi antar daerah di seluruh Indonesia. Inovasi penyelenggaraan pelayanan publik harus terus dilakukan dan bergerak bersama dengan kesiapan infrastruktur dan sumber daya manusia yang menunjang. Dilihat dari pencegahan maladministrasi, tantangan pemerataan Opini Pengawasan Pelayanan Publik adalah pada upaya meningkatkan nilai opini dan kualitas pada Kawasan Timur Indonesia.

## 2). Perluasan dan Pemerataan Jangkauan Pengawasan Pelayanan Publik

Ombudsman sebagai lembaga pengawas eksternal penyelenggaraan pelayanan publik yang independen memiliki tantangan dalam pelaksanaan tugasnya. Tantangan tersebut adalah efektivitas dan efisiensi pengawasan. Tantangan tersebut dipengaruhi oleh luasnya objek yang diawasi, tidak hanya terhadap Pemerintah Pusat, tetapi juga Pemerintah Daerah. Sampai saat ini, Ombudsman masih menghadapi kendala luasnya ragam substansi dan lokus pengawasan eksternal pelayanan publik tidak diimbangi dengan sumber daya manusia dan fasilitas pendukung yang memadai, baik kuantitas maupun kualitas.

Pada sisi lain, peningkatan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik diharapkan tidak hanya terjadi di kota-kota besar, namun hingga tingkat pemerintahan terkecil, yaitu perdesaan. Hal tersebut merupakan tantangan yang cukup berat mengingat objek pengawasan yang luas dianggap tidak berimbang dengan kapasitas kelembagaan Ombudsman.

Tantangan yang dihadapi ke depan adalah pembangunan sistem pengawasan

penyelenggaraan pelayanan publik melalui penguatan kelembagaan pengawasan Ombudsman untuk menindaklanjuti laporan/pengaduan masyarakat hingga tingkat perdesaan. Penguatan fungsi pengawasan diharapkan dapat mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik secara agregat dari tingkat pemerintahan terkecil hingga skala nasional. Hal ini mengingat seringkali dijumpai kondisi masih lemahnya kesadaran penyelenggara layanan, khususnya dalam menjaga keberlanjutan perbaikan layanan setelah asistensi oleh Ombudsman selesai. Pada akhirnya, sistem pengawasan diharapkan menjadi salah satu metode untuk mendorong pemerataan kualitas pelayanan publik nasional. Selain itu, koordinasi dan kolaborasi dengan kementerian/lembaga pengawas lainnya juga perlu dilakukan untuk menggalang upaya perbaikan secara bersama-sama guna menghasilkan perbaikan kualitas pelayanan publik yang menyeluruh.

## 3). Peningkatan Partisipasi Masyarakat dalam Pengawasan Eksternal Pelayanan Publik

Partisipasi masyarakat sangat berdampak terhadap potensi inovasi yang dilakukan oleh penyelenggara layanan. Semakin masyarakat proaktif dan peduli terhadap perbaikan pelayanan publik, semakin besar potensi penyelenggara layanan melakukan inovasi atas layanannya. Hal ini wajar karena secara konseptual, pelayanan publik merupakan konsekuensi atas konsep negara kesejahteraan (*welfare state*). Dalam paradigma kontemporer pelayanan publik, masyarakat tidak hanya diposisikan sebagai objek pelayanan, namun juga sebagai subjek pelayanan yang berperan dan terlibat dalam menciptakan nilai dari pelayanan publik yang akan diterima. Hal tersebut sesuai dengan

konsep *Citizen Centric Public Service Design*, di mana masyarakat menjadi aktor utama dari pelayanan publik.

Pada periode 2020-2024, Ombudsman telah menerima sebanyak 92.101 laporan masyarakat dan konsultasi permasalahan pelayanan publik, baik yang diterima oleh Pusat maupun Perwakilan di daerah. Laporan masuk berasal dari masyarakat yang datang langsung ke kantor maupun cara non tatap muka, diantaranya melalui email, website, surat, whatsapp center, serta call center. Jumlah akses tersebut masih sangat jauh dibandingkan dengan jumlah penduduk Indonesia yang pada tahun 2025 diperkirakan sudah mencapai lebih dari 284,4 juta jiwa. Dengan demikian, peningkatan partisipasi masyarakat mutlak penting dilakukan dalam pengembangan sistem pelayanan publik, diantaranya sebagai bagian organisasi penyelenggara, pengguna aktif, serta sebagai pemangku kepentingan yang memiliki hak untuk mengadu dan ikut terlibat dalam perumusan standar pelayanan.

Pada kurun waktu tahun 2020-2024, penyelesaian laporan masyarakat di Ombudsman juga memberikan kontribusi berupa berbagai keberhasilan seperti terselesaiannya laporan sesuai harapan masyarakat, perubahan kebijakan yang mengakomodir hak masyarakat agar memperoleh pelayanan publik yang lebih baik sehingga berdampak pada tata kelola pemerintahan yang semakin baik, dan perilaku perilaku maladministrasi yang semakin berkurang, setidaknya pada laporan masyarakat yang berhasil diselesaikan oleh Ombudsman. Selain itu, terdapat pengembalian atau pemenuhan hak masyarakat melalui sejumlah nilai ganti rugi dan pencegahan kerugian atau penyelamatan keuangan negara.

Pengawasan eksternal pelayanan publik akan berjalan lebih efektif dan efisien dengan adanya partisipasi masyarakat. Masyarakat mengalami langsung kualitas pelayanan publik yang diberikan pemerintah, baik Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah. Pengalaman tersebut yang membedakan persepsi dan pengalaman antara masyarakat dan Ombudsman. Dalam transformasi tata kelola, Ombudsman mendorong partisipasi masyarakat sipil untuk terlibat dalam kebijakan pelayanan publik melalui sistem pengawasan terintegrasi yang tujuannya untuk mencegah maladministrasi berulang sebagai salah satu bentuk pengawasan preventif. Pengawasan preventif adalah kegiatan yang bertujuan untuk mengedukasi masyarakat agar berperan aktif dalam pengawasan penyelenggaraan negara. Bentuk kegiatan preventif yang dilaksanakan oleh Ombudsman adalah melakukan kegiatan sosialisasi dan pendekatan ke masyarakat atau kelompok masyarakat untuk meningkatkan kapasitas yang pada gilirannya melahirkan suatu sikap dari masyarakat untuk berani melaporkan atau mengajukan pengaduan terkait permasalahan pelayanan publik yang dialami. Kesadaran terhadap peran masyarakat dalam pelayanan publik diharapkan dapat mendorong masyarakat melangkah lebih jauh sebagai individu yang objektif dalam mengawasi kinerja pelayanan publik.

#### 4). Pengawasan Program Prioritas Pemerintah

Program Ombudsman diarahkan dalam koridor pengawasan penyelenggaraan program pemerintah agar sesuai peran serta kelembagaan dalam tatanan negara, program yang dilaksanakan Ombudsman diarahkan untuk mendukung program direktif Presiden diantaranya terkait Makan Bergizi Gratis (MBG), investasi, hilirisasi energi, ketahanan

pangan, sekolah rakyat dan sekolah unggul terintegrasi, koperasi merah putih, dan lain sebagainya. Program Ombudsman dilaksanakan dalam koridor pengawasan penyelenggaraan program pemerintah agar berjalan dengan efektif, efisien, dan menghasilkan manfaat terhadap masyarakat secara optimal.

#### b. Kondisi Internal

##### 1). Perbaikan Tingkat Kepuasan Masyarakat atas Kinerja Ombudsman

Tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik oleh Ombudsman menjadi tantangan penting bagi Ombudsman ke depan. Tingkat kepercayaan tersebut akan terbangun jika masyarakat puas dengan kinerja Ombudsman. Berdasarkan hasil survei kepuasan masyarakat tahun 2020-2024, terjadi fluktuasi kepuasan masyarakat terhadap kinerja Ombudsman. Nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) terhadap

Ombudsman pada tahun 2020 adalah 3,24 dan pada tahun 2021 naik menjadi 3,39, namun pada tahun 2022 terjadi penurunan signifikan menjadi 3,19 walaupun pada tahun 2023 meningkat kembali pada angka 3,23. Tahun 2024 nilai IKM kembali meningkat hingga angka 3,35.

Dari 9 (sembilan) unsur pelayanan yang dinilai dalam pengukuran indeks kepuasan masyarakat, terdapat 2 (dua) unsur pelayanan terendah yang perlu menjadi perhatian serius bagi Ombudsman untuk meningkatkan kinerja dan kepercayaan masyarakat. Kedua unsur pelayanan tersebut adalah waktu penyelesaian dan produk spesifikasi jenis pelayanan.

Penilaian terkait kepuasan masyarakat terhadap Ombudsman perlu disikapi dengan upaya perbaikan yang serius. Jangka waktu penyelesaian yang telah ditetapkan harus dijalankan dan dipatuhi sehingga masyarakat mendapatkan kepastian waktu dalam menerima pelayanan dari

Tabel 5. Nilai Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap Ombudsman Tahun 2020-2024

NO.	UNSUR PELAYANAN	2020	2021	2022	2023	2024
1	Persyaratan	3,33	3,47	3,25	3,16	3,32
2	Sistem, Mekanisme, dan Prosedur	3,32	3,33	3,15	3,20	3,30
3	Waktu Penyelesaian	3,15	3,04	2,74	2,76	3,08
4	Biaya/Tarif	-	3,97	3,98	3,71	3,52
5	Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan	2,75	3,22	2,96	3,02	3,26
6	Kompetensi Pelaksana	3,38	3,34	2,99	3,09	3,28
7	Perilaku Pelaksana	3,48	3,52	3,29	3,37	3,42
8	Sarana dan Prasarana	3,15	3,25	3,07	3,25	3,31
9	Penanganan Pengaduan, Saran, dan Masukan	3,83	3,75	3,45	3,50	3,68
Jumlah Responden		467	458	416	251	1.849
Nilai IKM (skala 4)		3,24	3,39	3,19	3,23	3,35
Nilai IKM (skala 100)		81	84,75	79,87	80,74	83,67

Sumber: Ombudsman Republik Indonesia, 2025

Ombudsman. Kompleksitas permasalahan dan karakteristik masyarakat yang melapor ke Ombudsman harus mampu disikapi dan ditangani dengan tepat dan bijak oleh Ombudsman. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi pegawai perlu dilakukan secara terus-menerus guna meningkatkan kinerja Ombudsman yang akan berdampak pada kepuasan masyarakat serta peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik oleh Ombudsman.

## 2) Penguatan Pemanfaatan Teknologi Digital dalam Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Tantangan penanganan laporan/pengaduan di internal Ombudsman berkaitan dengan aplikasi Sistem Informasi Manajemen Penyelesaian Laporan/pengaduan masyarakat (SIMPeL), integrasi dengan Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional/Layanan Aspirasi dan Pengaduan Online Rakyat (SP4N-LAPOR!), serta pengelolaan media sosialisasi secara digital. Sebagai penyelenggara pengawasan layanan, Ombudsman perlu melakukan peningkatan kualitas pemanfaatan teknologi di internal sebagai fokus permasalahan yang perlu diperbaiki.

Pemanfaatan teknologi digital dalam pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik oleh Ombudsman hingga saat ini masih menghadapi sejumlah keterbatasan. Keterbatasan tersebut meliputi infrastruktur sistem pelaporan yang belum sepenuhnya terintegrasi, kapasitas teknologi informasi yang belum merata di seluruh kantor perwakilan, serta minimnya pemanfaatan teknologi lanjutan

seperti analitik data, kecerdasan buatan/*artificial intelligence* (AI), dan otomasi proses. Di sisi lain, kanal-kanal pelaporan digital seperti aplikasi pengaduan dan integrasi dengan SP4N-LAPOR! masih belum dimaksimalkan secara optimal sebagai instrumen pengumpulan data laporan/pengaduan masyarakat secara masif dan *real-time*.

Keterbatasan ini menyebabkan belum tercapainya potensi penuh dalam mempercepat waktu respons, meningkatkan kualitas tindak lanjut laporan, dan memperluas jangkauan layanan kepada masyarakat, terutama yang berada di wilayah terpencil dan daerah dengan tingkat literasi teknologi yang rendah. Keterbatasan lainnya juga terlihat dari belum adanya sistem digital yang dapat mengidentifikasi pola berulang dalam maladministrasi secara otomatis atau mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti secara sistematis.

Oleh karena itu, pemanfaatan teknologi digital dalam pengawasan pelayanan publik ke depan perlu ditingkatkan secara bertahap dan sistematis. Perluasan sistem pelaporan berbasis aplikasi, integrasi data lintas lembaga, pembangunan *dashboard* monitoring nasional, dan pemanfaatan AI dalam pemrosesan aduan masyarakat akan menjadi langkah penting untuk mentransformasikan pengawasan eksternal yang lebih cepat, inklusif, dan adaptif terhadap dinamika pelayanan publik di era digital.



## B. POTENSI DAN PERMASALAHAN

Potensi dan permasalahan merupakan proses analisis lingkungan strategis yang akan memengaruhi tahapan formulasi strategi Ombudsman. Analisis dilakukan terhadap lingkungan eksternal dan internal Ombudsman. Lingkungan eksternal yang dimaksud yaitu tren makro penyelenggaraan pelayanan publik ke depan dan lingkungan internal adalah kondisi organisasi Ombudsman saat ini. Berikut hasil analisis potensi dan permasalahan penyelenggaraan pengawasan pelayanan publik.

### 1. Potensi Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Tujuan pembentukan lembaga Ombudsman adalah untuk membantu menciptakan dan mengembangkan kondisi yang kondusif dalam melaksanakan pemberantasan korupsi, kolusi, dan nepotisme melalui peran serta masyarakat. Selain itu, lembaga ini dibentuk dengan tujuan untuk meningkatkan perlindungan hak-hak masyarakat agar memperoleh pelayanan umum, keadilan, dan kesejahteraan secara

lebih baik. Secara regulasi, pasal 4 Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia menjelaskan tentang tujuan lembaga Ombudsman ini, antara lain: a) Mewujudkan negara hukum yang demokratis, adil dan sejahtera; b). Mendorong penyelenggaraan negara dan pemerintahan yang efektif dan efisien, jujur, terbuka, bersih serta bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme; c) Meningkatkan mutu pelayanan negara di segala bidang agar setiap warga negara memperoleh keadilan, rasa aman, dan kesejahteraaan yang semakin baik; d) Membantu menciptakan dan meningkatkan upaya untuk pemberantasan dan pencegahan praktik maladministrasi, diskriminasi, korupsi, kolusi, dan nepotisme; e) Meningkatkan budaya hukum nasional, kesadaran hukum masyarakat, dan supremasi hukum yang berintikan kebenaran serta keadilan.

Pengawasan pelayanan publik adalah salah satu bagian penting dalam mewujudkan praktik pembangunan yang bersih dan akuntabel melalui pencegahan maladministrasi dan penyelesaian aduan masyarakat. Pengawasan pelayanan publik memiliki beberapa potensi untuk berkembang lebih jauh dalam mendorong perbaikan kualitas pelayanan publik ke depan. Potensi pengawasan pelayanan publik tersebut perlu didukung dengan SDM yang memadai. Oleh karenanya, dalam rencana lima tahunan Ombudsman perlu melakukan analisis kebutuhan SDM yang mendukung kinerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Rekrutmen dan pelatihan bagi insan Ombudsman untuk meningkatkan ilmu dan pengetahuannya semakin berkualitas agar dapat menjadi jawaban solusi atas tantangan pelayanan publik pada masa-masa yang akan datang.



Pada saat ini, beberapa capaian target penyelesaian laporan dapat terpenuhi sesuai perjanjian kerja setiap tahunnya, namun belum sesuai dengan baku mutu waktu atau lamanya penyelesaian laporan sehingga perlu dilakukan perbaikan, baik sisi regulasi maupun metode penyelesaian laporan masyarakat agar Ombudsman dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat selaku korban maladministrasi.

### **1). Pemanfaatan Teknologi dan Informasi dalam Peningkatan Penyelenggaraan dan Pengawasan Pelayanan Publik**

Berbagai langkah dan kebijakan telah ditetapkan oleh pemerintah untuk menjamin peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat. Pemerintah selalu berupaya untuk meningkatkan kecepatan, kemudahan, keterjangkauan, keamanan, dan kenyamanan sebuah pelayanan yang diberikan. Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) saat ini berpengaruh signifikan pada pola kerja pelayanan publik. Selain mendekatkan antara pemberi layanan dengan penerima layanan, TIK juga bisa mempercepat proses tanpa terhalang oleh waktu dan tempat. Keuntungan lain dari pemanfaatan TIK dalam pemberian layanan publik adalah kecepatan dan kemudahan pemberian layanan. Kecepatan yang dimaksud didorong oleh pemangkasan birokrasi yang harus ditempuh dalam proses penerimaan layanan. Kemudahan yang dijanjikan dengan pemanfaatan adalah aksesibilitas. Untuk beberapa jenis layanan tertentu, masyarakat tidak perlu mendatangi instansi terkait untuk mendapatkan layanan. Tentunya hal tersebut berdampak positif terhadap efektivitas dan efisiensi waktu masyarakat. Pelayanan

publik di era modern telah melahirkan berbagai kebijakan yang memanfaatkan TIK sebagai ujung tombak, misalnya pelayanan kependudukan berbasis elektronik seperti KTP-Elektronik, pelayanan pembayaran pajak kendaraan melalui Samsat *online*, dan berbagai jenis layanan lainnya.

Dalam transformasi tata kelola jangka panjang, Ombudsman mendorong partisipasi masyarakat sipil untuk terlibat dalam kebijakan pelayanan publik melalui sistem pengawasan yang terintegrasi. Masyarakat perlu dilibatkan dalam penyusunan standar layanan dan sekaligus mengawasi pelaksanaannya. Ombudsman sebagai instansi pengawas eksternal penyelenggaraan pelayanan publik dapat mengadopsi konsep pemanfaatan TIK sebagai potensi dan nilai positif terkait kecepatan dan kemudahan dalam sistem pengawasannya. Penggunaan teknologi baru seperti AI dan analisis *big data* dapat meningkatkan efisiensi pengawasan. Selain itu, TIK dapat mempermudah proses pengawasan dan tindak lanjut penyelenggaraan pelayanan publik oleh Ombudsman maupun pelayanan publik Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah, BUMN, BUMD, BHMN serta instansi yang didanai APBN dan APBD jika pelayanan publik sudah terintegrasi dalam satu kanal yang sama.

Seiring dengan semakin kompleksnya laporan/pengaduan masyarakat dan meningkatnya harapan publik terhadap kecepatan serta kualitas tindak lanjut laporan, pemanfaatan teknologi dan informasi menjadi sebuah keharusan dalam mendukung penyelenggaraan dan pengawasan pelayanan publik yang efektif dan efisien. Teknologi informasi bukan hanya

menjadi alat bantu administratif, melainkan telah menjadi instrumen strategis untuk memperkuat tata kelola pengawasan secara menyeluruh.

Ombudsman memiliki potensi besar untuk melakukan lompatan kualitas dalam proses pengawasan pelayanan publik melalui digitalisasi sistem pelaporan dan tindak lanjut aduan masyarakat. Penggunaan aplikasi pelaporan berbasis daring yang mudah diakses melalui perangkat seluler dan komputer memungkinkan masyarakat dari berbagai wilayah, termasuk daerah terdepan, terluar, dan tertinggal (3T) untuk mengajukan aduan tanpa perlu datang langsung ke kantor perwakilan. Hal ini tentu mendukung perluasan akses dan peningkatan partisipasi masyarakat dalam pengawasan pelayanan publik.

Selain itu, pengembangan dan optimalisasi aplikasi SIMPeL dan sistem pengaduan internal Ombudsman dapat mempercepat alur penyelesaian laporan, mulai dari penerimaan, verifikasi awal, penugasan pemeriksa, hingga tindak lanjut dan pelaporan hasil. Integrasi sistem ini dengan kanal pengaduan nasional seperti SP4N-LAPOR! juga menjadi kunci untuk menyatukan data laporan secara nasional dan menghindari duplikasi penanganan.

Pemanfaatan teknologi yang lebih canggih seperti AI, otomasi alur kerja (*workflow automation*), dan analitik data dapat diterapkan untuk mendeteksi pola-pola maladministrasi yang berulang, menganalisis tren permasalahan layanan publik, serta membantu pimpinan dalam pengambilan keputusan berbasis bukti. Misalnya, aduan terkait keterlambatan layanan administrasi kependudukan di suatu wilayah dapat dibandingkan dengan wilayah lain dalam

waktu singkat dan didalami lebih lanjut secara sistemik.

Teknologi informasi juga berperan penting dalam meningkatkan akuntabilitas dan transparansi proses pengawasan. Dengan memanfaatkan *dashboard* pemantauan kinerja laporan yang dapat diakses oleh publik maupun internal, Ombudsman dapat menunjukkan komitmen terhadap keterbukaan dan membangun kepercayaan masyarakat. Pelapor juga akan merasa lebih terlibat ketika mereka dapat melihat kemajuan laporan mereka secara langsung melalui sistem pelaporan daring.

Namun demikian, seluruh pemanfaatan teknologi ini perlu ditunjang dengan kebijakan kelembagaan yang adaptif dan peningkatan kapasitas SDM di lingkungan Ombudsman. Penguatan kompetensi digital para pemeriksa, pengelola sistem, dan pelaksana teknis lainnya menjadi syarat utama agar transformasi digital tidak hanya menjadi jargon, tetapi benar-benar berdampak pada perbaikan kualitas layanan dan pengawasan.

Dalam konteks arah pembangunan nasional, strategi digitalisasi ini juga menjadi bagian integral dari kebijakan transformasi pemerintah digital sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2025 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2025-2029 yang mendorong penguatan sistem pelayanan dan pengaduan publik berbasis teknologi informasi. Dengan demikian, pemanfaatan teknologi oleh Ombudsman tidak hanya menjawab tantangan internal, tetapi juga merupakan kontribusi aktif dalam agenda besar reformasi birokrasi dan pelayanan publik nasional yang lebih partisipatif, inklusif, dan berbasis data.

## 2). Peran Ombudsman dalam Optimalisasi Pengawasan Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan bentuk konkret kehadiran negara dalam kehidupan masyarakat sehari-hari. Pengawasan terhadap pelayanan publik juga salah satu bentuk upaya penting negara untuk meningkatkan kualitas penyelenggaranya. Pasal 4 (c) Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia, menyebutkan bahwa salah satu tujuan adanya Ombudsman adalah untuk meningkatkan mutu pelayanan negara di segala bidang agar setiap warga negara dan penduduk memperoleh keadilan, rasa aman, dan kesejahteraan yang semakin baik.

Penilaian lembaga pengawas eksternal pengawasan publik yang mulai diakui berbagai instansi penyelenggara pelayanan publik menjadikan peran Ombudsman

semakin strategis di masa depan. Mengingat peran strategis pelayanan publik dalam perencanaan pembangunan nasional, diperlukan mekanisme kontrol kualitas yang lebih baik tidak hanya melalui evaluasi internal saja, tetapi juga dilakukan mekanisme kontrol kualitas eksternal terhadap penyelenggara pelayanan publik nasional.

Potensi Ombudsman dalam optimalisasi pengawasan eksternal pelayanan publik juga didukung oleh telah banyak terbentuknya Sahabat Ombudsman, Focal Point, Jejaring, dan Nota Kesepahaman lintas instansi. Hal ini memudahkan upaya pengawasan ke depan melalui kolaborasi dengan sektor swasta, perguruan tinggi, organisasi nonpemerintah, dan masyarakat. Potensi ruang penguatan pengawasan ke depan juga salah satunya adanya peluang penguatan kelembagaan di daerah melalui pembentukan Satuan Kerja.





### 3). Peran Ombudsman dalam Pembangunan Nasional

Ombudsman sebagai lembaga pengawas eksternal penyelenggaraan pelayanan publik sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2029 tentang Pelayanan Publik mempunyai peranan yang strategis untuk memastikan agenda pembangunan benar-benar mempunyai dampak yang signifikan dalam mewujudkan visi dan misi abadi bangsa. Mengingat kedudukan yang strategis tersebut, optimalisasi peran Ombudsman memusatkan arah sasaran kebijakan pada meningkatnya kualitas pengawasan yang dilakukan oleh berbagai unsur penyelenggara layanan publik. Optimalisasi peran dilakukan dalam menilai efektifitas pengawasan manajerial secara berjenjang oleh internal instansi, pengawasan fungsional oleh internal dan eksternal

instansi, pengawasan oleh masyarakat melalui laporan/pengaduan masyarakat, serta optimalisasi tindak lanjut hasil pengawasan untuk perbaikan berkelanjutan melalui tindakan korektif maupun saran perbaikan.

Ombudsman berperan pada pembangunan nasional melalui berbagai upaya pengawasan aktif dan pengawasan pasif. RPJMN 2025-2029 telah menyebutkan kontribusi Ombudsman dalam Prioritas Nasional "Memperkuat Reformasi Politik, Hukum, dan Birokrasi, serta Memperkuat Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi, Narkoba, Judi, dan Penyaludungan" yang diturunkan ke dalam Program Prioritas "Transformasi Tata Kelola Pelayanan Publik dan Pembangunan". Program ini diturunkan lagi ke dalam Kegiatan Prioritas "Tata Kelola Pelayanan Publik".

Proyek Prioritas yang terkait Ombudsman Tahun 2025-2029 adalah "Penguatan Pengawasan Eksternal Pelayanan Publik".

Proyek Prioritas ini diimplementasikan dalam 6 (enam) Rincian Output (RO) Prioritas yaitu: 1) Opini Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Kementerian/ Lembaga; 2) Opini Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Pemerintah Daerah; 3) Laporan/ Pengaduan Masyarakat yang Diselesaikan Ombudsman RI Pusat; 4) Laporan/Pengaduan Masyarakat yang Diselesaikan Ombudsman RI Perwakilan; 5) Laporan Investigasi Atas Prakarsa Sendiri (IAPS) Ombudsman RI Pusat yang Dilaksanakan Penyelenggara Pelayanan Publik; 6) Laporan Investigasi Atas Prakarsa Sendiri (IAPS) Ombudsman RI Perwakilan yang Dilaksanakan Penyelenggara Pelayanan Publik.

#### **4). Pengawasan Eksternal Pelayanan Publik dalam Implementasi Tujuan Pembangunan Berkelanjutan**

Agenda 2030 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (The 2030 Agenda for Sustainable Development Goals atau SDGs) adalah kesepakatan yang mendorong perubahan yang bergeser ke arah pembangunan berkelanjutan yang berdasarkan HAM dan kesetaraan untuk mendorong pembangunan sosial, ekonomi dan lingkungan hidup. Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB) adalah komitmen global dan nasional dalam upaya menyejahterakan masyarakat. Tujuan Pembangunan berkelanjutan diberlakukan dengan prinsip-prinsip universal, integrasi dan inklusif untuk meyakinkan bahwa tidak akan ada seorang pun yang terlewatkan atau “No-one Left Behind”.

TPB terdiri dari 17 Tujuan dan 169 target dalam rangka melanjutkan upaya dan pencapaian *Millennium Development Goals* (MDGs) yang berakhir pada akhir tahun 2015. Hal tersebut mencakup tujuan: (1) Tanpa Kemiskinan; (2) Tanpa Kelaparan;

(3) Kehidupan Sehat dan Sejahtera; (4) Pendidikan Berkualitas; (5) Kesetaraan Gender; (6) Air Bersih dan Sanitasi Layak; (7) Energi Bersih dan Terjangkau; (8) Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi; (9) Industri, Inovasi dan Infrastruktur; (10) Berkurangnya Kesenjangan; (11) Kota dan Permukiman yang Berkelanjutan; (12) Konsumsi dan Produksi yang Bertanggung Jawab; (13) Penanganan Perubahan Iklim; (14) Ekosistem Lautan; (15) Ekosistem Daratan; (16) Perdamaian, Keadilan dan Kelembagaan yang Tangguh; dan (17) Kemitraan untuk Mencapai Tujuan.

Pada tahun 2020-2024, Ombudsman mendukung indikator TPB 16.6.2.(a) Jumlah instansi pemerintah dengan tingkat kepatuhan pelayanan publik kategori baik pada Program Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Dalam melakukan *dynamic tagging* terdapat 4 (empat) Rincian Output Ombudsman yang termuat pada Matriks 2a RAN SDGs Pilar Hukum dan Tata Kelola. Sebagai lembaga pengawas eksternal pelayanan publik yang independen, Ombudsman berpotensi untuk berkontribusi lebih pada pembangunan melalui perannya dalam TPB, antara lain:

- a. Menutup kesenjangan keadilan global; Kontribusi langsung Ombudsman terhadap capaian TPB 16 tentang masyarakat yang damai, adil, dan inklusif dengan tujuan untuk memberikan akses yang setara terhadap keadilan bagi semua orang. Akses terhadap pelayanan publik adalah salah satu masalah keadilan yang paling umum terjadi. Penyelesaian permasalahan masyarakat terkait pelayanan publik merupakan inti dari pekerjaan yang dilakukan Ombudsman di seluruh dunia. Selain itu, Ombudsman dengan berbagai

tugas dan kewenangannya berpotensi meningkatkan akses terhadap layanan publik melalui penanganan pengaduan yang gratis, sederhana, mudah diakses, dan informal. Ombudsman berkontribusi terhadap upaya meningkatkan akses terhadap keadilan dan penyelesaian masalah terkait pelayanan publik dalam rangka menutup kesenjangan keadilan global.

b. Mendukung perubahan menuju keadilan yang berpusat pada masyarakat; Dalam pelaksanaan tugasnya Ombudsman dapat melakukan pendekatan informal yang berbeda dengan lembaga lainnya yaitu selalu mengedepankan pendekatan formal atau legal formal. Hal ini menjadi kekuatan dan keunikan Ombudsman yang tidak terlalu dibatasi persyaratan prosedural seperti pada lembaga peradilan sehingga memudahkan untuk berinovasi dalam pemberian layanan dan menemukan cara terbaik untuk menyelesaikan masalah keadilan bagi masyarakat. Dengan demikian, Ombudsman dapat menetapkan agenda perubahan yang lebih luas dan dapat dirasakan manfaatnya secara langsung oleh masyarakat.

c. Fokus pada pihak-pihak yang tertinggal; *No one left behind* merupakan prinsip utama TPB. Peran Ombudsman adalah mengidentifikasi kelompok tertentu yang memerlukan pelayanan publik dan memastikan akses pelayanan publik dapat dijangkau oleh semua lapisan masyarakat. Peran lain yang dapat dilakukan Ombudsman adalah memberdayakan kelompok yang berisiko tertinggal dengan membela hak-hak kelompok rentan seperti perempuan, anak-anak, orang lanjut usia, hingga penyandang disabilitas. Di samping itu peran tersebut juga diperlukan untuk memastikan kelompok rentan terlibat dalam pengambilan kebijakan atau suara mereka didengar dan diakomodir dalam pembuatan kebijakan publik yang berdampak kepada kaum rentan dimaksud.

d. Menggunakan TPB sebagai kerangka kerja normatif dalam menilai atau menganalisis keluhan; Independensi sangat penting untuk legitimasi Ombudsman terutama pada penanganan laporan/pengaduan masyarakat terkait maladministrasi pelayanan publik. Oleh karena itu, Ombudsman menghindari mengambil posisi politik dalam bertindak maupun dalam memberikan pengawasan karena akan memengaruhi objektivitas.

e. Menggunakan TPB untuk memprioritaskan topik untuk penyelidikan; Selain menangani pengaduan individu, Ombudsman dapat melakukan investigasi atas prakarsa sendiri. Berdasarkan temuan investigasi tersebut, Ombudsman memberikan rekomendasi kepada lembaga eksekutif. Ombudsman dapat menggunakan TPB sebagai kerangka kerja untuk memutuskan dan memprioritaskan topik untuk penyelidikan usulan serta agenda strategis.

f. Menyediakan masukan bagi *Voluntary National Review* (VNR) negara; Negara-negara dapat memilih untuk melaporkan pelaksanaan TPB dengan menyerahkan VNR kepada Forum Politik Tingkat Tinggi PBB. Ombudsman dapat memberikan data dan bukti sebagai masukan bagi proses VNR nasional, khususnya dalam pencapaian TPB 16.

g. Mengintegrasikan TPB dalam institusi Ombudsman;

Beragamnya topik TPB dapat menginspirasi Ombudsman dalam praktik pengelolaan internal organisasi. Contohnya, Ombudsman dapat mengevaluasi penggunaan energi di kantor (TPB 7) atau mengadopsi proses pengadaan berkelanjutan (TPB 12). Dalam hal kesetaraan gender (TPB 5), Ombudsman dapat memastikan kesempatan yang sama untuk kepemimpinan di semua tingkatan organisasi

h. Menerbitkan *Voluntary Ombudsman Reviews* (VOR).

Berdasarkan VOR, berbagai jenis organisasi telah meninjau kontribusi mereka terhadap pencapaian TPB. Tahun 2018, New York adalah kota pertama yang menerbitkan VOR. Ombudsman RI juga dapat menerbitkan VOR.

## 5). Dukungan Internasional terkait Ombudsman

Pelayanan publik merupakan HAM generasi kedua yang muncul sebagai protes terhadap kemiskinan akibat Revolusi Industri. Dalam generasi HAM ini setiap individu memiliki hak dalam bidang sosial, ekonomi, dan budaya. Selain itu, hak atas pendidikan, kesehatan, pekerjaan dan perumahan, termasuk memberikan perlakuan yang adil dan tidak diskriminatif terhadap kelompok rentan dalam mengakses layanan publik. Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah saat ini belum sepenuhnya berorientasi HAM. Pada posisi ini, Ombudsman sebagai salah satu lembaga pembela HAM selaras dengan Deklarasi Dublin sebagai bagian integral dari tata pemerintahan yang baik, berkontribusi penting terhadap administrasi publik yang

transparan, perlindungan dan memajukan HAM, serta supremasi hukum.

Ombudsman menawarkan pertimbangan yang independen dan objektif atas pengaduan yang bertujuan untuk memperbaiki ketidakadilan yang disebabkan oleh maladministrasi dan meningkatkan pelayanan publik dengan memastikan bahwa kegagalan sistemik dapat teridentifikasi dan diperbaiki. Lembaga-lembaga Ombudsman di seluruh dunia terkoneksi dengan baik melalui organisasi internasional Ombudsman dari berbagai negara serta jaringan Ombudsman regional untuk berbagi pengetahuan dan praktik terbaik, meningkatkan standar, dan saling mendukung dalam berbagai cara.

Negara-negara di dunia didorong untuk melakukan semua tindakan yang diperlukan termasuk penyesuaian konstitusi dan legislatif dalam rangka memberikan kondisi yang tepat yang memperkuat dan mengembangkan kelembagaan Ombudsman, termasuk kapasitas serta independensinya. Hal ini menyusul berbagai ancaman terhadap lembaga Ombudsman dalam beberapa tahun terakhir di berbagai belahan dunia.

Pada tanggal 15 Maret 2019, "Prinsip Perlindungan dan Promosi Lembaga Ombudsman" diadopsi oleh Komisi Venesia. Komisi Venesia adalah Komisi Demokrasi melalui Hukum Dewan Eropa yang memberikan nasihat hukum kepada negara-negara anggotanya. Komisi Venesia telah memutuskan untuk mengkodifikasi, berdasarkan pekerjaan sebelumnya, serangkaian prinsip konstitusional dan hukum yang secara khusus dikhususkan untuk lembaga Ombudsman. Lembaga-lembaga Ombudsman kini memiliki teks referensi internasional unik yang berisi daftar prinsip-prinsip hukum yang penting

bagi pendirian dan fungsi mereka dalam masyarakat demokratis. Prinsip-prinsip untuk perlindungan dan promosi lembaga Ombudsman ini sering disebut sebagai "Prinsip Venesia". Sebanyak 25 Prinsip Venesia mewakili serangkaian standar internasional pertama yang independen untuk lembaga Ombudsman. Prinsip-prinsip tersebut setara dengan Prinsip Paris yang menetapkan standar yang digunakan untuk menilai lembaga-lembaga HAM nasional.

Bagi Ombudsman Republik Indonesia, prinsip ini adalah potensi untuk mengembangkan Ombudsman di masa depan yang menempatkan lembaga ini pada posisi yang terlindungi dari ancaman ketika melaksanakan tugas dan kewenangannya. Oleh karena itu, Ombudsman perlu memiliki sumber daya anggaran yang cukup dan mandiri untuk menjamin pelaksanaan tanggung jawab dan fungsinya secara penuh, independen, dan efektif.

Sidang Majelis Umum PBB pada 16 Desember 2020 di New York menghasilkan salah satu pernyataan resolusi pengakuan PBB mengenai tugas dan peran lembaga-lembaga Ombudsman di seluruh dunia. Resolusi PBB ini merupakan dukungan yang kuat terhadap prinsip-prinsip utama Ombudsman yakni independensi, objektivitas, transparansi, keadilan dan tidak berpihak.

Resolusi PBB ini merupakan suatu langkah penting dalam memastikan pengakuan dunia atas tugas dan peran lembaga-lembaga Ombudsman di seluruh dunia dalam mempromosikan administrasi yang baik, HAM, pemerintahan yang baik (*good governance*), dan supremasi hukum. Potensi penguatan peran Ombudsman berbasis resolusi PBB ini antara lain:

- a). Beroperasi sebagai manajemen sesuai dengan semua instrumen internasional yang relevan termasuk Prinsip Paris dan Venesia untuk memperkuat independensi dan otonomi dan untuk meningkatkan kapasitas Ombudsman untuk membantu negara-negara anggota dalam memajukan dan melindungi hak-hak masyarakat atas kualitas pelayanan publik sebagai bentuk pemenuhan HAM, peningkatan tata kelola pemerintahan yang baik serta menghormati supremasi hukum.
- b). Bekerja sama dengan lembaga tinggi yang terkait dengan lembaga HAM Nasional di mana Ombudsman atau lembaga mediator merupakan lembaga HAM nasional sehingga memungkinkan untuk berinteraksi secara efektif dengan badan HAM yang relevan dengan sistem PBB.
- c). Melaporkan kepada publik demi kepentingan akuntabilitas dan transparansi kepada otoritas yang menunjuk Ombudsman atau mediator negara-negara anggota mengenai kegiatan tahunan yang dilaksanakan.
- d). Bekerja sama dengan instansi negara terkait dan mengembangkan kerja sama dengan lembaga swadaya masyarakat tanpa mengurangi otonomi atau independensi Ombudsman.
- e). Melakukan upaya peningkatan kesadaran mengenai peran dan fungsi Ombudsman, bekerja sama dengan seluruh pemangku kepentingan.
- f). Terlibat dengan *International Ombudsman Institute* (IOI), Aliansi Global HAM dan jaringan serta asosiasi regional lainnya dengan tujuan untuk bertukar pengalaman, pembelajaran, dan praktik terbaik.

## 2. Permasalahan Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Secara umum permasalahan utama pelayanan publik saat ini di Indonesia berkaitan dengan peningkatan kualitas dari pelayanan itu sendiri. Kualitas pelayanan publik merupakan hasil interaksi dari berbagai aspek, yaitu sistem pelayanan, SDM pemberi layanan, strategi, dan masyarakat. Pelayanan publik yang berkualitas sangat tergantung pada pola penyelenggaraan, dukungan SDM, dan kelembagaan yang mengelola.

Pada sisi pola penyelenggaraan, pelayanan publik di Indonesia masih memiliki berbagai kelemahan antara lain: (1) kurang responsif, (2) kurang informatif, (3) kurang accessible, (4) kurang koordinasi, (5) birokratis, (6) kurang mau mendengar keluhan/aspirasi masyarakat, dan (7)

inefisiensi. Berdasarkan SDM, kelemahan utamanya berkaitan dengan profesionalisme, kompetensi, empati, dan etika. Pola kerja yang digunakan oleh sebagian besar aparatur yang ada sekarang masih dipengaruhi oleh model birokrasi klasik, yakni cara kerja yang terstruktur/hierarkis, legalistik formal, dan sistem tertutup. Kelemahan SDM aparatur pemerintah dalam memberikan pelayanan disebabkan oleh sistem kompensasi yang rendah dan tidak tepat.

Dilihat dari sisi kelembagaan, kelemahan pelayanan publik terletak pada desain organisasi yang tidak dirancang khusus dalam rangka pemberian pelayanan kepada masyarakat, penuh dengan hierarki yang membuat pelayanan menjadi berbelit-belit, dan tidak terkoordinasi. Kecenderungan untuk melaksanakan dua fungsi sekaligus, fungsi pengaturan dan fungsi penyelenggaraan, masih sangat kental dilakukan oleh pemerintah





yang juga menyebabkan pelayanan publik menjadi tidak efisien. Kelemahan-kelemahan ini menjadi tantangan pembangunan yang harus segera dicari solusinya oleh berbagai pihak, baik penyelenggara layanan maupun pengawas internal dan eksternal pelayanan publik.

Permasalahan pelayanan publik yang ditangani oleh Ombudsman sampai saat ini dapat dikategorikan secara umum menjadi dua jenis, yaitu permasalahan terkait tindakan pejabat dan permasalahan

terkait sistem pelayanan publik. Dari sisi pengawasan eksternal terhadap pelayanan publik, Ombudsman menghadapi berbagai permasalahan fundamental berkaitan dengan empat kerangka kegiatan besar yang dilaksanakan sehingga menjadi isu penting sebagai pertimbangan upaya perbaikan jangka menengah, yaitu terkait penyelesaian laporan/pengaduan masyarakat, pencegahan maladministrasi, penjaminan mutu, dan kelembagaan.

Tabel 6. Permasalahan Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik

NO.	PERMASALAHAN
<b>Penyelesaian Laporan/ Pengaduan Masyarakat</b>	
1.	Masih adanya ketidakpatuhan instansi terhadap Rekomendasi Ombudsman yang harusnya menjadi langkah terakhir ( <i>ultimum remedium</i> ) dalam tahap Penyelesaian Laporan
2.	Masih lemahnya kesadaran penyelenggara layanan, khususnya dalam menjaga keberlanjutan perbaikan layanan setelah asistensi oleh Ombudsman selesai
3.	Luasnya ragam substansi dan lokus pengawasan ekternal pelayanan publik tidak diimbangi dengan SDM dan fasilitas pendukung yang memadai, baik kuantitas maupun kualitas
4.	Lambatnya proses penyelesaian laporan masyarakat yang disebabkan oleh beban kerja yang tinggi, kurangnya sistem pelaporan yang efisien, dan birokrasi yang rumit
5.	Belum kuatnya reformasi sistem pengawasan terintegrasi, dan tidak optimalnya fungsi <i>focal point</i> dalam penyelesaian laporan
6.	Kurangnya penyuluhan masyarakat/sosialisasi terkait keberadaan Ombudsman yang berdampak pada tidak optimalnya kualitas aduan dan penyelesaian laporan/aduan masyarakat
7.	Masih cukup panjangnya proses administratif penutupan laporan masyarakat
8.	Lemahnya perlindungan hukum bagi pelapor yang ditandai dengan masyarakat masih merasa khawatir bahwa melaporkan masalah atau keluhan dapat menyebabkan pembalasan atau tindakan negatif dari pihak berwenang atau penyedia layanan
<b>Pencegahan Maladministrasi</b>	
1.	Belum kuatnya budaya malu bagi para pelaku tindakan maladministrasi, meskipun menyebabkan kerugian masyarakat, merusak kepercayaan publik, atau melanggar prinsip-prinsip hukum dan etika
2.	Rendahnya pemahaman aparatur dan masyarakat tentang maladministrasi yang berdampak pada adanya perbedaan pemahaman tentang standar etika dan persepsi
3.	Belum tegasnya sanksi bagi pelanggar aturan hukum terkait maladministrasi dan etika administratif serta belum adanya mekanisme yang pasti tentang ganti rugi pelayanan publik dengan tanggung jawab pribadi yang dapat menekan perilaku maladministrasi
4.	Belum adanya mekanisme umpan balik dari masyarakat dan lembaga pengawas yang efektif terkait dengan maladministrasi pelayanan publik
5.	Belum jelasnya garis tegas penilaian pelayanan publik dari lembaga pembina (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi) dan lembaga pengawas (Ombudsman Republik Indonesia) sehingga persepsi dan pemahaman dari penyelenggara layanan publik terkait penilaian-penilaian tersebut adalah sama
6.	Belum adanya indikator kinerja dampak yang terukur terhadap pembangunan untuk menilai keberhasilan pencegahan maladministrasi yang dilakukan lembaga pengawas eksternal pelayanan publik, baik di pusat, maupun di daerah
7.	Kurangnya dukungan dan konsistensi dari pemerintah dan lembaga pengawas dalam upaya pencegahan maladministrasi yang berkelanjutan karena masih adanya sebagian pihak yang resisten terhadap perubahan (terjebak pada zona nyaman)
8.	Keterbatasan SDM, keuangan, dan teknologi pada pengawas pelayanan publik (internal dan eksternal) yang berpengaruh pada efektivitas dan efisiensi implementasi sistem pengawasan yang ada
9.	Belum kuatnya kaitan dan pengaruh penilaian pencegahan maladministrasi oleh Ombudsman terhadap insentif dan disinsentif untuk lembaga pemberi layanan publik yang dinilai sehingga berpengaruh pada motivasi penyelenggara layanan

NO.	PERMASALAHAN
<b>Penjaminan Mutu</b>	
1.	Belum sesuainya nomenklatur <i>output</i> terkait Kegiatan Penjaminan Mutu sebagaimana regulasi Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran
2.	Masih banyaknya temuan prosedural seperti: Melebihi baku mutu waktu penyelesaian laporan; Tidak memberikan informasi perkembangan laporan kepada Pelapor; dan Tidak melakukan update SIMPeL
3.	Kurang optimalnya monitoring dan evaluasi oleh atasan langsung sehingga terdapat jeda waktu yang cukup lama antar kegiatan, kegiatan penerimaan dan verifikasi laporan melebihi baku mutu waktu, terlewat untuk menyusun dokumen
4.	Tidak optimalnya pemutakhiran data sesuai dengan persyaratan sehingga tidak mengetahui informasi upaya yang telah/sedang dilakukan oleh penyelenggara dalam memperbaiki permasalahan pelayanan publik
5.	Masih tidak dilakukannya pencatatan rekam jejak penanganan dalam map laporan karena Asisten tidak terbiasa mencatat tindak lanjut penanganan laporan secara komunikasi langsung. Bukti tangkap layar tindak lanjut melalui WhatsApp juga tidak dimasukkan ke dalam berkas laporan sehingga sulit mengetahui perkembangan dan menentukan langkah tindak lanjut serta informasi penting atau pokok laporan tidak tercatat
6.	Kurang ketelitian dari Asisten dan kurang optimalnya kendali mutu secara berjenjang sehingga beberapa dokumen terjadi kesalahan penulisan, tidak ditandatangani, tidak diberikan nama penandatangan, tidak diberikan tanggal, dan/atau tidak diberikan cap
7.	Masih ditemukannya permasalahan substantif seperti: Kesalahan dalam menentukan Terlapor dan pihak terkait; Tidak cermat dalam menganalisis sesuai ketentuan; Ketidaksinkronan antara dugaan maladiministrasi, pendapat, dan/atau tindakan korektif; serta kesimpulan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) yang tidak tepat
8.	Tidak optimalnya pemilihan tema kajian karena tidak bersumber pada data Laporan Masyarakat (LM) dalam SIMPeL dalam 5 tahun terakhir sebagaimana ketentuan berlaku sehingga seringkali dijumpai topik yang diangkat belum pernah dilaporkan dan/atau minim dilaporkan kepada Ombudsman
9.	Masih adanya unit kerja yang tidak melakukan salah satu/beberapa tahapan kajian di tahap deteksi sebagaimana dipersyaratkan
<b>Kelembagaan</b>	
1.	Belum adanya kedeputian teknis yang membidangi tugas dan fungsi kegiatan substansi pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik. Saat ini, hanya terdapat 1(satu) struktur Eselon I pada Sekretariat Jenderal, namun secara ideal setidaknya diperlukan struktur yang mengelola program dan kegiatan substansi Ombudsman
2.	Belum adanya satuan kerja di Perwakilan sehingga pengelolaan kelembagaan masih tersentralisasi di Pusat
3.	Jumlah SDM belum sebanding dengan beban kerja dalam pelaksanaan tugas dan fungsi, baik di pusat dan perwakilan
4.	Kurangnya pengembangan kompetensi pegawai
5.	Belum terpenuhinya kebutuhan sarana dan prasarana dasar untuk menunjang pencapaian kinerja
6.	Belum efektifnya identifikasi, analisis, evaluasi, dan pengelolaan potensi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan

Sumber: Hasil Analisis, 2025

### 3. Analisis SWOT Jangka Menengah

Analisis SWOT bagi pengawasan eksternal pelayanan publik dapat membantu memahami faktor internal dan eksternal yang memengaruhi efektivitas pengawasan Ombudsman pada jangka menengah. Identifikasi berbagai faktor dilakukan berbasis hasil analisis lapangan dan masukan dari pihak internal maupun eksternal. Analisis SWOT ini dapat membantu pengambil keputusan untuk mengidentifikasi area-area di mana pengawasan pelayanan publik dapat ditingkatkan serta mengantisipasi tantangan yang mungkin muncul dalam proses pengawasan.

Tabel 7. Potret Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman Pengawasan Eksternal Pelayanan Publik

Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
<p>S-1 Memiliki otoritas dan instrumen yang kuat dalam menangani keluhan dan pengaduan dari masyarakat terkait pelayanan publik</p> <p>S-2 Telah memiliki perangkat pengelola/ kelembagaan dari unsur daerah (perwakilan)</p> <p>S-3 Kematangan kelembagaan terkait kemampuan untuk menyediakan saran, tindakan korektif, dan rekomendasi yang berkualitas dalam perbaikan penyelenggaraan pelayanan publik</p> <p>S-4 Adanya 3(tiga) regulasi yang kuat sebagai dasar hukum kebijakan pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik berupa UU Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia, UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, dan UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah</p> <p>S-5 Pengawasan eksternal pelayanan publik tercantum dalam RPJMN 2025-2029 dan kebijakan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB)</p>	<p>W-1 Belum optimalnya kuantitas dan kualitas SDM serta fasilitas pendukung dibandingkan luasnya substansi dan lokus pengawasan eksternal pelayanan publik</p> <p>W-2 Masih terdapat beberapa kesalahan administrasi dan prosedur, serta kekeliruan dalam perumusan hasil dan produk pengawasan</p> <p>W-3 Penilaian Ombudsman dalam rangka pencegahan maladministrasi masih didominasi hal yang bersifat evaluasi yang tercantum pada UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, dibandingkan yang bersifat pengawasan eksternal yang berbasis UU Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia</p> <p>W-4 Masih lemahnya pengawasan Ombudsman dalam memastikan kesadaran penyelenggara layanan, khususnya dalam menjaga keberlanjutan perbaikan layanan setelah asistensi oleh Ombudsman selesai</p> <p>W-5 Potensi penyalahgunaan wewenang di dalam lembaga dapat merusak reputasi dan integritas Ombudsman</p>
Peluang (Opportunity)	Ancaman (Threat)
<p>O-1 Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) serta teknologi baru seperti AI dan analisis <i>big data</i> yang dapat meningkatkan efisiensi pengawasan</p> <p>O-2 Adanya kelompok masyarakat yang memiliki keinginan untuk bersama-sama mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik guna perbaikan kualitas pelayanan publik</p> <p>O-3 Perbaikan <i>business process</i> dan sistem pengawasan internal</p> <p>O-4 Secara kelembagaan universal, Ombudsman selaras dengan Prinsip Venezia, Deklarasi Dublin, dan Resolusi PBB</p>	<p>T-1 Perkembangan teknologi dapat menjadi ancaman jika tidak diikuti dengan keamanan yang memadai, karena data pengawasan dapat disalahgunakan atau diretas</p> <p>T-2 Interferensi politik dan tekanan dari pihak-pihak yang berkepentingan dapat mengganggu independensi lembaga pengawas, termasuk melalui perubahan regulasi terkait Ombudsman</p> <p>T-3 Belum cukup berfungsinya Ombudsman pada sistem ketatanegaraan</p> <p>T-4 Penegakan kode etik yang tidak dilaksanakan di Ombudsman</p>

Sumber: Hasil Analisis, 2025

Berbasis identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman di atas, dapat disusun berbagai strategi yang dapat memperkuat Ombudsman pada tahun 2025-2029. Dengan menerapkan strategi ini, Ombudsman dapat lebih efektif dalam memanfaatkan kekuatan internal, mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang eksternal, dan menghadapi ancaman yang mungkin dihadapi dalam menjalankan tugasnya sebagai lembaga pengawas yang independen, terpercaya, berkeadilan dan akuntabel.

Tabel 8. Pemetaan Interaksi Antar Faktor untuk Menentukan Strategi Perbaikan Pengawasan Eksternal Pelayanan Publik

Faktor Internal	Faktor Eksternal	
	Peluang (Opportunity)	Ancaman (Threat)
<b>Kekuatan (Strength)</b>	<p><b>Penanganan/ Strategi (SO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penguatan regulasi/revisi UU Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia yang mengakomodasi: a) Revitalisasi kelembagaan Ombudsman; b) Substansi Opini Pengawasan Pelayanan Publik; dan c) Penguatan sanksi pengabaian tindakan korektif/ rekomendasi Ombudsman (S4, 03)</li> <li>2. Penguatan kolaborasi lintas sektor, lintas wilayah, dan lintas disiplin keilmuan, kolaborasi dengan Ombudsman di berbagai negara (S1, S5, 04)</li> <li>3. Meningkatkan efektivitas koordinasi dengan sektor swasta, perguruan tinggi, organisasi nonpemerintah, dan masyarakat melalui optimalisasi dan jejaring (<i>focal point</i>) Ombudsman (S5, 03)</li> <li>4. Mendorong pembentukan Satuan Kerja di perwakilan secara bertahap (S2, 02)</li> <li>5. Mendorong maturitas tata kelola Reformasi Birokrasi (S2, 03)</li> <li>6. Memperkuat modal sosial dan hubungan dengan Sahabat Ombudsman, media massa, dan organisasi masyarakat sipil untuk meningkatkan kesadaran dan partisipasi masyarakat (S2, 02)</li> </ol>	<p><b>Penanganan/ Strategi (ST)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan akses masyarakat terhadap layanan Ombudsman (S2, T3)</li> <li>2. Optimalisasi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam rangka penguatan kelembagaan, termasuk standar keamanan dan tata kelola yang ketat (S4, T1)</li> <li>3. Pengawasan penyelenggaraan program prioritas pemerintah (S3, T2)</li> </ol>

Faktor Internal	Faktor Eksternal	
	Peluang (Opportunity)	Ancaman (Threat)
<b>Kelemahan (Weakness)</b>	<p><b>Penanganan/ Strategi (WO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendorong penyelesaian permasalahan pelayanan publik (W3, W5, 01)</li> <li>2. Memperkuat substansi Penilaian Opini Pengawasan Pelayanan Publik yang mengedepankan pengawasan eksternal dan rekomendasi/ tindakan korektif terhadap maladministrasi yang tertuang dalam UU Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia dan turunannya (W4, 03)</li> <li>3. Mendorong peningkatan mutu produk hasil pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik (W2, 03)</li> </ol>	<p><b>Penanganan/ Strategi (WT)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendorong peningkatan SDM dan fasilitas pendukung yang memadai, baik kuantitas maupun kualitas, termasuk mendorong upaya penganggaran non-APBN sebagai sumber pendanaan alternatif tanpa mengurangi independensi selaku lembaga pengawas (W1, W2, T3)</li> <li>2. Memperkuat mekanisme internal dan <i>Whistle Blowing System</i> untuk memastikan independensi dan integritas Ombudsman dalam melakukan tugasnya, termasuk penerapan standar etika yang tinggi (W5, T2, T4)</li> </ol>

Sumber: Hasil Analisis, 2025





Perencanaan berbasis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman membantu organisasi untuk menetapkan tujuan dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Selain itu, perencanaan membantu organisasi dalam pengambilan keputusan yang lebih baik dengan mengevaluasi berbagai alternatif dan memilih alternatif yang terbaik. Berbasis strategi yang hasil analisis yang tertuang tabel di atas, dapat disusun kerangka kebijakan pengawasan eksternal pelayanan publik jangka menengah 2025-2029. Kebijakan yang dimaksud adalah terkait Visi, Misi, Tujuan, Sasaran Strategis, serta Sasaran Program Ombudsman. Ombudsman memiliki 2 (dua) program, yaitu Program Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik, dan Program Dukungan Manajemen. Kedua program ini akan diturunkan ke dalam beberapa kegiatan.

Program Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik dalam perencanaannya dituangkan menjadi 3 (tiga) kegiatan, yaitu

Kegiatan Penyelesaian Laporan/Pengaduan Masyarakat; Kegiatan Pencegahan Maladministrasi, dan Kegiatan Penjaminan Mutu. Penyusunan perencanaan jangka menengah harus dapat mensinergikan tiga kegiatan ini berbasis isu strategis yang ada sehingga dapat dilakukan perencanaan turunannya dalam bentuk Klasifikasi Rincian Output (KRO), Rincian Output (RO), dan Komponen. Sementara itu, Program Dukungan Manajemen dan turunannya juga perlu dirancang untuk bersinergi mendukung seoptimal mungkin pekerjaan utama Ombudsman yang ada dalam Program Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Sinergi yang dimaksud disini adalah membangun dan memastikan hubungan kerja sama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas.

PT. KERETA API  
INDONESIA

Keluar  
Exit

EKSEKUTIF



## VISI, MISI, TUJUAN, DAN SASARAN STRATEGIS OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA



## A. VISI OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA

Secara umum, visi adalah tujuan utama atau gagasan utama yang melatarbelakangi berdirinya suatu organisasi. Visi menjaga organisasi tetap berfungsi sebagaimana yang dimaksudkan oleh para pendirinya, sehingga visi mencegah organisasi berkembang ke arah yang baru atau menyimpang dari tujuan pembentukannya sebagaimana regulasi yang ada. Dalam perspektif perencanaan, visi adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan.

Mengacu pada dokumen RPJMN 2025-2029, Visi Presiden 2025-2029 adalah "Bersama Indonesia Maju Menuju Indonesia Emas 2045". Ombudsman sebagai lembaga yang mempunyai fungsi mengawasi

penyelenggaraan pelayanan publik memiliki peranan penting dalam mewujudkan kemajuan bangsa yang ditandai dengan pelayanan publik kepada masyarakat yang baik, adil, dan merata. Dalam rangka mendukung Visi Presiden tersebut, Ombudsman menetapkan visi pada Rencana Strategis 2025-2029 sebagai berikut:





## B. MISI OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA

Misi adalah pernyataan tentang hal-hal yang harus dicapai organisasi di masa yang akan datang yang dirumuskan berbasis pada visi. Berdasarkan Visi Ombudsman 2025-2029 yang telah ditetapkan, dirumuskan misi yang memberikan gambaran umum mengenai upaya yang perlu dilaksanakan dalam mewujudkan visi. Perumusan misi Ombudsman memperhatikan batasan operasional dalam bentuk tugas dan wewenang Ombudsman.

Mengacu pada dokumen RPJMN 2025-2029, Misi Presiden 2025-2029 dituangkan dalam Delapan Asta Cita sebagai Prioritas Nasional RPJMN.

Dalam RPJMN 2025-2029, Ombudsman mendukung pencapaian Prioritas Nasional 2 dan 7 dalam mendorong kemandirian bangsa dan memperkuat reformasi birokrasi khususnya terkait transformasi tata kelola pelayanan publik. Selain itu, sebagai pengawas penyelenggaraan pelayanan publik, Ombudsman juga turut mengawal seluruh Prioritas Nasional pada berbagai bidang penyelenggaraan negara dan pemerintahan. Dalam hal ini, Ombudsman menjadi aspek penting pada tata pemerintahan dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas dan bebas Maladministrasi. Dalam mewujudkan Visi Ombudsman yang selaras dengan Visi Presiden, maka ditetapkan Misi dalam Rencana Strategis 2025-2029 sebagai berikut:

## Misi

1. Mewujudkan Pengawasan Pelayanan Publik yang Inklusif dan Partisipatif
2. Mewujudkan Kepatuhan Penyelenggaraan Pelayanan Publik terhadap Hasil Pengawasan Ombudsman Republik Indonesia
3. Mewujudkan Profesionalisme Fungsi Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik

## C. TUJUAN OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA

Tujuan merupakan penjabaran Visi yang didasarkan pada identifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan yang ditetapkan setelah penetapan visi dan misi. Penetapan tujuan akan mengarah kepada perumusan sasaran, kebijakan, program, dan kegiatan dalam rangka merealisasikan visi dan misi. Tujuan harus dipastikan keselarasannya dengan visi organisasi sehingga dapat menggambarkan kondisi yang ingin dicapai Ombudsman sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Berdasarkan hal tersebut, Tujuan Ombudsman 2025-2029 yaitu:

## Tujuan

*Meningkatkan Efektivitas Pengawasan Pelayanan Publik yang Berkeadilan*

## D. SASARAN STRATEGIS OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA

Sasaran Strategis merupakan kondisi yang akan dicapai secara nyata oleh Ombudsman yang mencerminkan pengaruh yang ditimbulkan akibat adanya hasil satu atau beberapa program. Sasaran tersebut menggambarkan hal yang ingin dicapai melalui tindakan-tindakan terfokus yang bersifat spesifik, terinci, terukur, dan dapat dicapai. Sasaran Strategis Ombudsman 2025-2029 ditetapkan sebagai berikut:

## Sasaran Strategis

*Meningkatnya Kualitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik serta Pemahaman dan Partisipasi Pengguna Layanan Publik melalui Penguatan Sistem Pengawasan Pelayanan Publik*

Sebagai bagian dari manajemen risiko pembangunan nasional, Rencana Strategis Kementerian/Lembaga menerapkan manajemen kinerja dan identifikasi risiko. Risiko sasaran strategis merupakan efek dari ketidakpastian terhadap pencapaian sasaran strategis. Identifikasi risiko terhadap pencapaian kinerja dilakukan pada level sasaran strategis. Identifikasi risiko pencapaian sasaran strategis adalah proses yang bertujuan untuk mengenali dan menentukan risiko yang berpengaruh terhadap pencapaian sasaran strategis lembaga. Berdasarkan hasil identifikasi, indikasi risiko pencapaian strategis Ombudsman dijabarkan dalam tabel berikut.

Tabel 9. Indikasi Risiko Pencapaian Sasaran Strategis Ombudsman

SASARAN STRATEGIS	INDIKASI RISIKO
Meningkatnya Kualitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik serta Pemahaman dan Partisipasi Pengguna Layanan Publik melalui Penguatan Sistem Pengawasan Pelayanan Publik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum optimalnya penyelenggaraan pelayanan publik oleh kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah pada aspek dimensi pelayanan publik, kepercayaan masyarakat, dan kepatuhan terhadap tindakan korektif, saran perbaikan, dan/ atau saran penyempurnaan</li> <li>2. Masih rendahnya pemahaman dan kesadaran masyarakat dalam upaya perbaikan pelayanan publik</li> </ol>

Sumber: Hasil Analisis, 2025

Sesuai amanat Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (MRPN), penerapan manajemen kinerja serta pengendalian dan evaluasi pelaksanaan rencana strategis juga dilakukan di lingkungan Ombudsman sebagai bagian dari manajemen risiko. Hal ini penting

untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola potensi risiko yang dapat memengaruhi keberhasilan kinerja Ombudsman.

Sebagai bagian dari entitas MRPN, pengendalian dan evaluasi risiko membantu Ombudsman sebagai organisasi untuk mencapai sasaran pembangunan

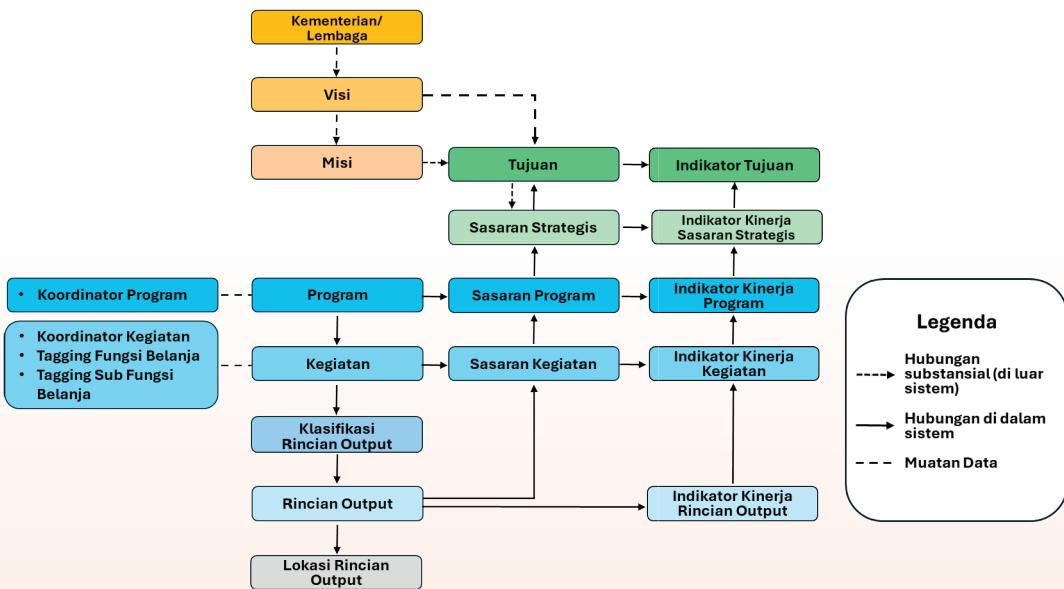


nasional dalam lingkup tugas pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik. Dalam implementasinya, Ombudsman menyusun kebijakan MRPN organisasi yang memuat struktur, kerangka kerja, dan sistem informasi manajemen risiko, serta strategi pengembangan budaya risiko. Selanjutnya mekanisme tersebut ditetapkan dalam bentuk regulasi terkait implementasi manajemen risiko, termasuk mekanisme pengendalian dan evaluasi risiko di lingkungan Ombudsman.

Tuntutan pelayanan publik yang cepat, murah, berkualitas, dan profesional menjadikan posisi pengawas eksternal semakin strategis dalam mengawal

proses pembangunan sehingga proses perencanaan dapat menjadi kuncinya. Perencanaan yang baik setidaknya berisi visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, kebijakan, program, dan kegiatan utama kementerian atau lembaga dalam kurun waktu tertentu. Hasil pemetaan interaksi antar faktor untuk menentukan strategi perbaikan pengawasan eksternal pelayanan publik dapat menjadi landasan penyusunan dokumen perencanaan yang ideal. Hal ini akan memengaruhi penyusunan visi, misi, dan turunannya. Struktur dan informasi muatan rencana strategis dijabarkan lebih rinci dalam gambar berikut.

## Gambar 1. Struktur Data dan Informasi Rencana Strategis Ombudsman Tahun 2025-2029



Sumber: Peraturan Presiden Nomor 80 Tahun 2025 tentang Penyusunan Rencana Strategis dan Rencana Kerja Kementerian/Lembaga



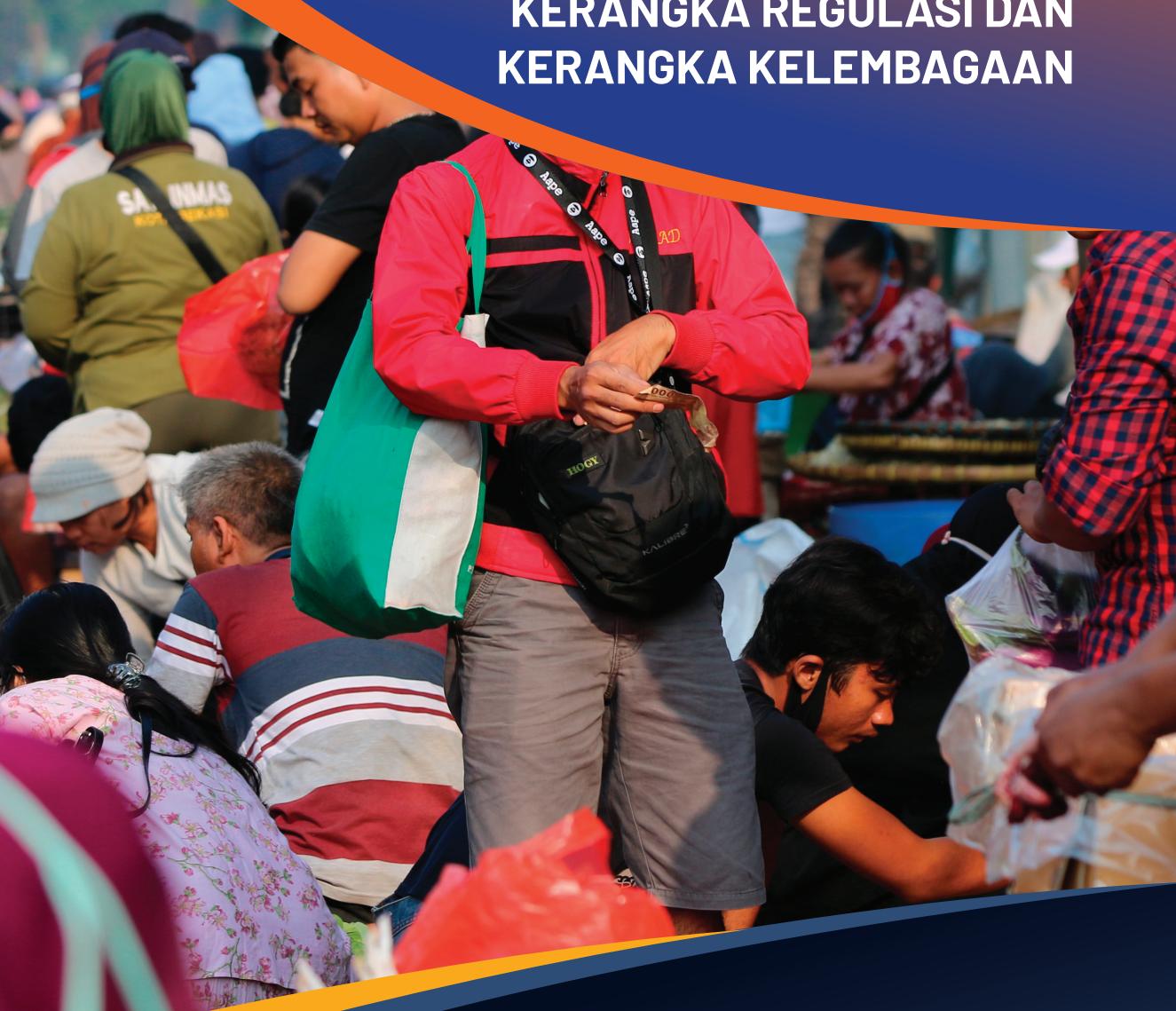
Visi merupakan rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan. Misi merupakan rumusan umum mengenai upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan Visi. Sementara itu, tujuan merupakan penjabaran visi kementerian/lembaga yang dilengkapi dengan rumusan kebijakan yang dilaksanakan dalam rangka mencapai sasaran program prioritas. Sasaran Strategis merupakan kondisi yang akan dicapai secara nyata oleh kementerian/lembaga yang mencerminkan pengaruh yang ditimbulkan oleh adanya hasil satu atau beberapa program. Program mencerminkan penjabaran kebijakan di bidang tertentu berdasarkan tugas dan fungsi sesuai visi dan misi Presiden. Hal tersebut dilaksanakan dalam bentuk upaya yang berisi satu atau beberapa kegiatan untuk mencapai

hasil yang terukur. Kegiatan mencerminkan aktivitas yang dilaksanakan oleh unit kerja untuk menunjang Program yang ditentukan.

Penjabaran operasional diwujudkan dalam bentuk Klasifikasi Rincian Output dan Rincian Output. Klasifikasi Rincian Output adalah kumpulan *output* yang disusun dengan mengelompokkan *output* sejenis/serumpun berdasarkan sektor/bidang/jenis tertentu. Rincian Output adalah *output* riil sangat spesifik yang dihasilkan oleh unit kerja yang berfokus pada isu dan/atau lokasi tertentu sebagai produk akhir yang dihasilkan pemerintah baik berupa (barang infrastruktur/ barang noninfrastruktur) atau jasa (jasa regulasi/nonregulasi untuk mencapai sasaran kegiatan dalam rangka mendukung kinerja pembangunan.



## ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI DAN KERANGKA KELEMBAGAAN



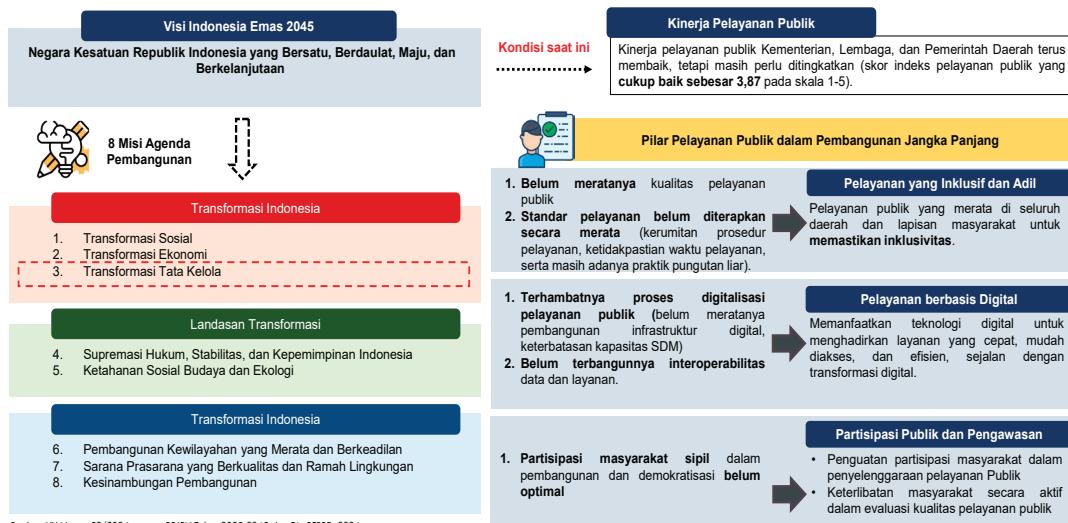


## A. ARAH KEBIJAKAN DAN STRATEGI NASIONAL

Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) merupakan dokumen perencanaan pembangunan nasional untuk periode 20 (dua puluh) tahun dan memuat visi, misi, dan arah pembangunan jangka panjang nasional yang dapat digunakan sebagai pedoman penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) untuk periode 5 (lima) tahun. Pada dasarnya, RPJPN diperlukan untuk mengantisipasi

perubahan yang secara perlahan sehingga tidak terasa dalam jangka pendek, tetapi dapat menimbulkan masalah besar bagi kesejahteraan rakyat dalam jangka panjang, antara lain mencakup perubahan demografi, sumber daya alam, sosial, ekonomi, budaya, politik, pertahanan dan keamanan. Oleh karena itu, pada setiap awal penyusunan RPJPN, pemikiran visioner yang berkaitan dengan perubahan jangka panjang perlu dihimpun dan dikaji dengan seksama. Informasi ini digunakan sebagai bahan visi pembangunan untuk periode rencana yang dimaksud.

## Gambar 2. Transformasi Pelayanan Publik Menuju Indonesia Emas dalam RPJPN Tahun 2025-2045



Sumber: UU Nomor 59/2024 tentang RPJPN Tahun 2025-2045 dan Dir. PEPPD, 2024

Sumber: Undang-Undang Nomor 59 Tahun 2024 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2025-2045

Indonesia sebagai bagian dari tatanan masyarakat global tentu memiliki visi dan misi sendiri yang akan membawa bangsa ini menjadi negara maju, sejahtera, dan berkeadilan sosial bagi masyarakatnya. Terkait upaya perwujudannya yang dikenal dengan Indonesia Emas 2045, beberapa hal telah dituangkan ke dalam RPJPN 2025-2045. Indonesia bercita-cita menjadi negara dengan pendapatan per kapita yang setara dengan negara maju sehingga dapat keluar dari *Middle Income Trap*. Oleh karena itu, Indonesia perlu mengubah pendekatan dalam membangun masa depan dari reformatif menjadi transformatif melalui 3(tiga) area perubahan, yakni transformasi ekonomi, sosial, dan tata kelola.

## Gambar 3. Tahapan Transformasi Tata Kelola dalam RPJPN Tahun 2025-2045



Sumber: Undang-Undang Nomor 59 Tahun 2024 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2025-2045



Transformasi tata kelola difokuskan pada perbaikan kelembagaan yang tepat fungsi, penyempurnaan fondasi penataan regulasi, pembentukan dan penguatan lembaga tunggal pengelola regulasi, peningkatan kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis merit, kebijakan pembangunan berbasis bukti, penerapan manajemen risiko perencanaan dan pengendalian pembangunan, peningkatan pelayanan publik berbasis teknologi informasi, serta penguatan kapasitas masyarakat sipil. Arah kebijakan untuk mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas dan inklusif difokuskan pada peningkatan aksesibilitas dan inklusivitas pelayanan publik terpadu (fisik dan nonfisik) melalui pengembangan portal pelayanan publik nasional serta penyediaan dan peningkatan kualitas pelayanan publik pada pusat-pusat (hub) pelayanan publik.

Kebijakan transformasi tata kelola diarahkan untuk menyelesaikan persoalan di internal birokrasi agar terwujud efisiensi administrasi sehingga dapat mendukung upaya pencegahan korupsi, pertumbuhan ekonomi, penguatan partisipasi masyarakat, dan penguatan demokrasi. Selain itu, untuk mewujudkan Nusantara yang Berdaulat, Maju, dan Berkelanjutan sebagaimana yang dicanangkan dalam Indonesia Emas 2045, transformasi tata kelola diarahkan untuk mewujudkan regulasi dan tata kelola yang berintegritas dan adaptif. Oleh karena itu, arah kebijakan transformasi tata kelola melengkapi aspek regulasi, pelayanan publik, kelembagaan, manajemen ASN, pengawasan pembangunan, dan partai politik.

Turunan RPJPN 2025-2045 periode pertama adalah RPJMN 2025-2029 yang memiliki tujuan utama untuk mencapai

pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan, pembangunan infrastruktur, pengentasan kemiskinan, pemerataan pembangunan, serta peningkatan kualitas hidup masyarakat secara menyeluruh. Dokumen ini mencakup berbagai sektor antara lain ekonomi, pendidikan, kesehatan, infrastruktur, lingkungan, pelayanan publik, dan lain-lain. Dokumen RPJMN merupakan hasil dari konsultasi dan koordinasi antara berbagai pihak, termasuk pemerintah, sektor swasta, masyarakat sipil, dan lembaga internasional. Dokumen ini menjadi panduan bagi pemerintah dalam mengalokasikan sumber daya dan kebijakan untuk mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan.

Sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2025 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2025-2029, Visi Presiden periode 2025-2029 yaitu "Bersama Indonesia Maju, Menuju Indonesia Emas 2045". Visi ini dicapai melalui Delapan Misi Presiden yang dituangkan dalam Delapan Prioritas Pembangunan (Asta Cita).

Gambar 4. Prioritas Nasional RPJMN Tahun 2025-2029

**Prioritas Nasional Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2025-2029**

**PRIORITAS NASIONAL 1**

Memperkokoh ideologi Pancasila, demokrasi, dan hak asasi manusia (HAM).

**PRIORITAS NASIONAL 5**

Melanjutkan hilirisasi dan mengembangkan industri berbasis sumber daya alam untuk meningkatkan nilai tambah di dalam negeri.

**PRIORITAS NASIONAL 2**

Memantapkan sistem pertahanan, keamanan negara dan mendorong kemandirian bangsa melalui swasembada pangan, energi, air, ekonomi syariah, ekonomi digital, ekonomi hijau, dan ekonomi biru.

**PRIORITAS NASIONAL 6**

Membangun dari desa dan dari bawah untuk pertumbuhan ekonomi, pemerataan ekonomi, dan pemberantasan kemiskinan.

**PRIORITAS NASIONAL 3**

Melanjutkan pengembangan infrastruktur dan meningkatkan lapangan kerja yang berkualitas, mendorong kewirausahaan, mengembangkan industri kreatif serta mengembangkan agromaritim industri di sentra produksi melalui peran aktif koperasi.

**PRIORITAS NASIONAL 7**

Memperkuat reformasi politik, hukum, dan birokrasi, serta memperkuat pencegahan dan pemberantasan korupsi, narkoba, judi, dan penyelundupan.

**PRIORITAS NASIONAL 4**

Memperkuat pembangunan sumber daya manusia (SDM), sains, teknologi, pendidikan, kesehatan, prestasi olahraga, kesetaraan gender, serta penguatan peran perempuan, pemuda (generasi milenial dan generasi Z), dan penyandang disabilitas.

**PRIORITAS NASIONAL 8**

Memperkuat penyelarasan kehidupan yang harmonis dengan lingkungan, alam dan budaya, serta peningkatan toleransi antarumat beragama untuk mencapai masyarakat yang adil dan makmur.

Sumber: Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2025 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2025-2029

Asta Cita memuat 17 (tujuh belas) Program Prioritas Presiden yang mencakup rencana pembangunan pada berbagai sektor serta langkah-langkah strategis berupa 8 (delapan) Program Hasil Terbaik Cepat. Keseluruhan upaya tersebut diformulasikan untuk menjawab

permasalahan serta tantangan utama secara cepat, tepat, dan terukur guna menciptakan struktur yang kokoh dalam menunjang pelaksanaan berbagai program pembangunan nasional.

Gambar 5. Program Prioritas Presiden dan Program Hasil Terbaik Cepat  
Tahun 2025-2029

Program Prioritas	Program Hasil Terbaik Cepat
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mencapai Swasembada Pangan, Energi, dan Air</li> <li>2. Penyempurnaan Sistem Penerimaan Negara</li> <li>3. Reformasi Politik, Hukum, dan Birokrasi</li> <li>4. Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi</li> <li>5. Pemberantasan Kemiskinan</li> <li>6. Pencegahan dan Pemberantasan Narkoba</li> <li>7. Menjamin Tersedianya Pelayanan Kesehatan bagi Seluruh Rakyat Indonesia: Peningkatan BPJS Kesehatan dan Penyediaan Obat untuk Rakyat</li> <li>8. Penguatan Pendidikan, Sains, dan Teknologi, serta Digitalisasi</li> <li>9. Penguatan Pertahanan dan Keamanan Negara dan Pemeliharaan Hubungan Internasional yang Kondusif</li> <li>10. Penguatan Kesetaraan Gender dan Perlindungan Hak Perempuan, Anak, serta Penyandang Disabilitas</li> <li>11. Menjamin Pelestarian Lingkungan Hidup</li> <li>12. Menjamin Ketersediaan Pupuk, Benih, dan Pestisida Langsung ke Petani</li> <li>13. Menjamin Pembangunan Hunian Berkualitas Terjangkau Bersanitasi Baik untuk Masyarakat Perdesaan/Perkotaan dan Rakyat yang Membutuhkan</li> <li>14. Melanjutkan Pemerataan Ekonomi dan Penguatan UMKM melalui Program Kredit Usaha dan Pembangunan Ibu Kota Nusantara (IKN) serta Kota-kota Inovatif-Karakteristik-Mandiri Lainnya</li> <li>15. Melanjutkan Hilirisasi dan Industrialisasi Berbasiskan Sumber Daya Alam (SDA), termasuk Sumber Daya Maritim untuk Membuka Lapangan Kerja yang Seluas-luasnya dalam Mewujudkan Keadilan Ekonomi</li> <li>16. Memastikan Kerukunan Antarumat Beragama, Kebebasan Beribadah, Pendirian, dan Perawatan Rumah Ibadah</li> <li>17. Pelestarian Seni Budaya, Peningkatan Ekonomi Kreatif, dan Peningkatan Prestasi Olahraga</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberi Makan Siang dan Susu Gratis di Sekolah dan Pesantren, serta Bantuan Gizi untuk Anak Balita dan Ibu Hamil</li> <li>2. Menyelenggarakan Pemeriksaan Kesehatan Gratis, Menuntaskan Kasus TBC, dan Membangun Rumah Sakit Lengkap Berkualitas di Kabupaten</li> <li>3. Mencetak dan Meningkatkan Produktivitas Lahan Pertanian dengan Lumbung Pangan Desa, Daerah, dan Nasional</li> <li>4. Membangun Sekolah-Sekolah Unggul Terintegrasi di Setiap Kabupaten, dan Memperbaiki Sekolah-Sekolah yang Perlu Renovasi</li> <li>5. Melanjutkan dan Menambahkan Program Kartu-Kartu Kesejahteraan Sosial serta Kartu Usaha untuk Menghilangkan Kemiskinan Absolut</li> <li>6. Menaikkan Gaji ASN (terutama Guru, Dosen, Tenaga Kesehatan, dan Penyuluh), TNI/POLRI, dan Pejabat Negara</li> <li>7. Melanjutkan Pembangunan Infrastruktur Desa dan Kelurahan, Bantuan Langsung Tunai (BLT), dan Menjamin Penyediaan Rumah Murah Bersanitasi Baik untuk yang Membutuhkan, terutama Generasi Milenial, Generasi Z, dan Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR)</li> <li>8. Mendirikan Badan Penerimaan Negara dan Meningkatkan Rasio Penerimaan Negara terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) ke 23%</li> </ol>

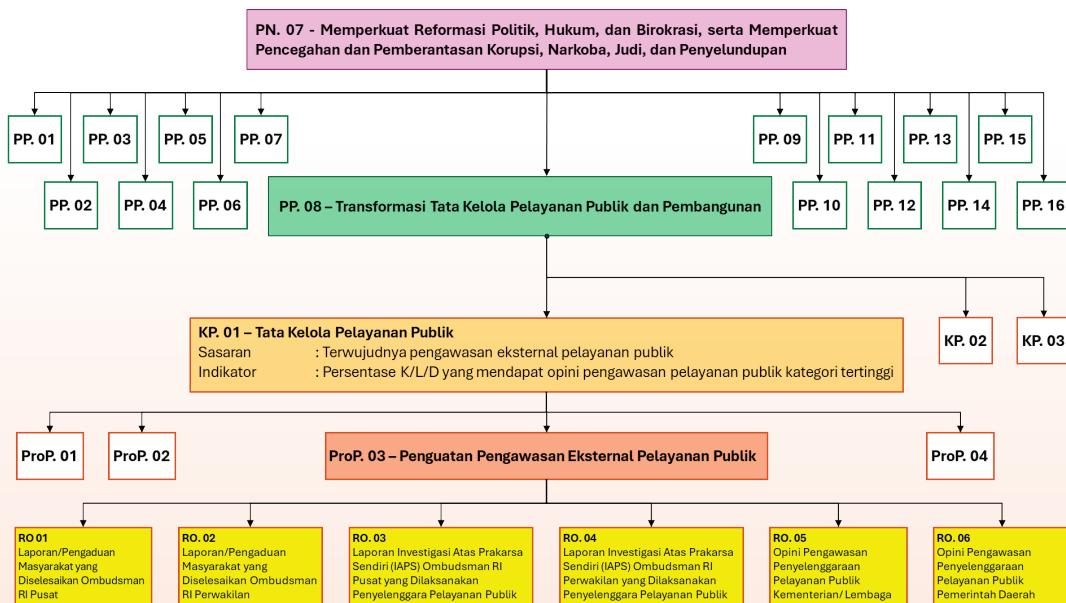
Sumber: Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2025 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2025-2029

Ombudsman berperan pada pembangunan nasional melalui berbagai upaya pengawasan aktif dan pengawasan pasif. Pengawasan tersebut dilakukan untuk mendukung Asta Cita dan Program Prioritas Presiden. RPJMN 2025-2029 telah menyebutkan kontribusi Ombudsman dalam Prioritas Nasional 7 "Memperkuat reformasi politik, hukum, dan birokrasi, serta memperkuat pencegahan dan pemberantasan korupsi, narkoba, judi, dan penyelundupan"

yang diturunkan ke dalam Program Prioritas "Transformasi tata kelola pelayanan publik dan pembangunan". Program Prioritas ini diturunkan lagi ke dalam Kegiatan Prioritas "Tata kelola pelayanan publik" dan Proyek Prioritas "Penguatan pengawasan eksternal pelayanan publik" yang diimplementasikan dalam 6 (enam) RO Prioritas yaitu: 1) Laporan/Pengaduan Masyarakat yang Diselesaikan Ombudsman RI Pusat; 2) Laporan/Pengaduan Masyarakat yang Diselesaikan Ombudsman RI Perwakilan; 3) Laporan Investigasi Atas Prakarsa Sendiri (IAPS) Ombudsman RI Pusat yang Dilaksanakan Penyelenggara Pelayanan Publik; 4) Laporan Investigasi Atas Prakarsa Sendiri (IAPS) Ombudsman RI Perwakilan yang Dilaksanakan Penyelenggara Pelayanan Publik; 5) Opini Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Kementerian/Lembaga; dan 6) Opini Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Pemerintah Daerah.

Selain itu, dalam kerangka RPJMN 2025-2029 Ombudsman juga berperan dalam mendukung Prioritas Nasional 2, "Memantapkan sistem pertahanan keamanan negara dan mendorong kemandirian bangsa melalui swasembada pangan, energi, air, ekonomi syariah, ekonomi digital, ekonomi hijau, dan ekonomi biru" yang diturunkan ke dalam Program Prioritas "Diplomasi Asta Cita dan diplomasi ekonomi". Program Prioritas ini diturunkan lagi ke dalam Kegiatan Prioritas "Proses aksesi Indonesia ke OECD" dan Proyek Prioritas "Penyempurnaan standar, kebijakan, dan peraturan perundang-undangan dalam rangka percepatan keanggotaan OECD" yang diimplementasikan dalam 4 (empat) RO Prioritas yaitu: 1) Laporan Investigasi Atas Prakarsa Sendiri (IAPS) Ombudsman RI Pusat yang Dilaksanakan Penyelenggara Pelayanan Publik; 2) Laporan Investigasi Atas Prakarsa Sendiri (IAPS) Ombudsman RI Perwakilan

Gambar 6. Cascading Rincian Output Prioritas Ombudsman dalam mendukung Prioritas Nasional 7

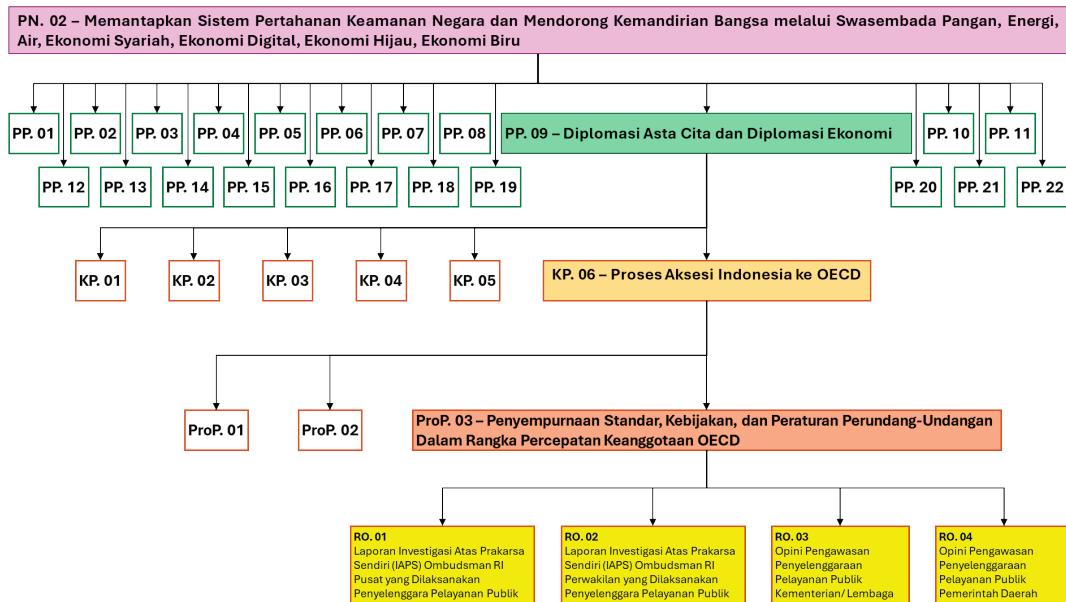


Sumber: Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2025 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2025-2029

yang Dilaksanakan Penyelenggara Pelayanan Publik; 3) Opini Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Kementerian/Lembaga; dan 4) Opini Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Pemerintah Daerah.

nasional dapat terwujud. Pasca penetapan RPJMN, seluruh K/L termasuk Ombudsman diwajibkan untuk menyusun Rencana Strategis Kementerian/Lembaga (Renstra K/L). Renstra K/L adalah dokumen

Gambar 7. Cascading Rincian Output Prioritas Ombudsman dalam mendukung Prioritas Nasional 2

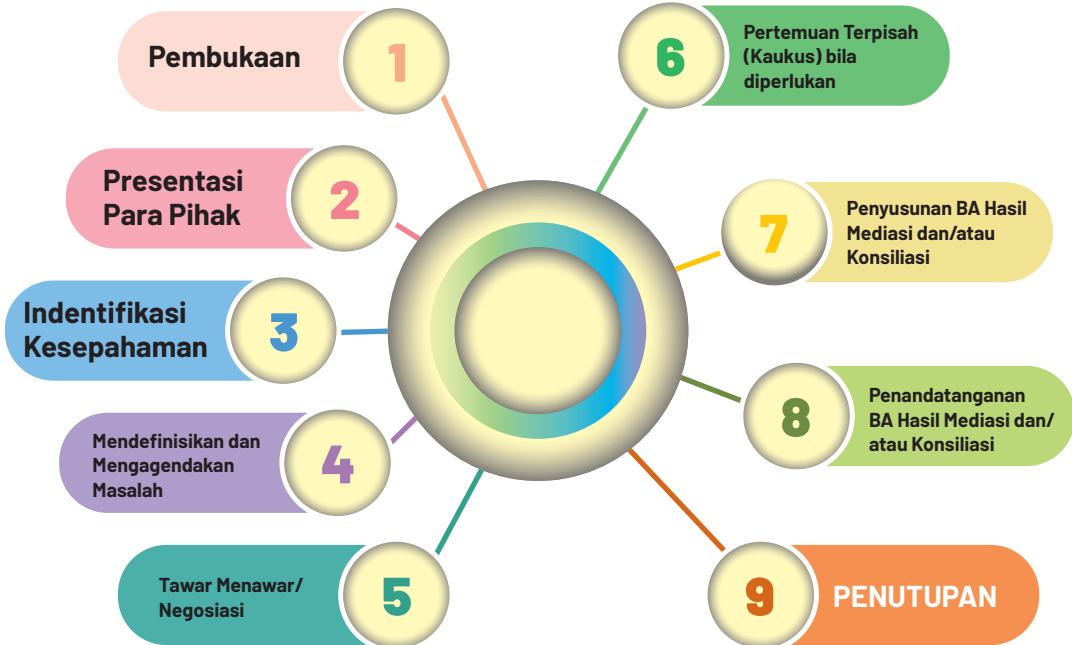


Sumber: Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2025 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2025-2029

Dalam tujuan Indonesia Emas tahun 2045, pelayanan publik yang berkualitas menjadi salah satu ukuran keberhasilan penyelenggaraan negara dan pemerintahan. Ombudsman sebagai lembaga pengawas yang independen diharapkan dapat mendorong peningkatan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik sehingga transformasi tata kelola

perencanaan Kementerian/Lembaga untuk periode 5 (lima) tahun yang merupakan penjabaran dari RPJMN. Dokumen Renstra K/L merupakan penjabaran Visi Misi Kementerian/Lembaga dan dilengkapi dengan rencana sasaran nasional yang hendak dicapai dalam rangka mencapai sasaran Program Prioritas Presiden.

## Tahapan Mediasi/Konsiliasi



## B. ARAH KEBIJAKAN DAN STRATEGI OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA

Arah kebijakan dan strategi Ombudsman merepresentasikan upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk mengoptimalkan potensi, mengatasi permasalahan, dan menjawab tantangan strategis pada periode jangka menengah. Perumusan arah kebijakan dan strategi Ombudsman tidak lepas dari analisis potensi dan permasalahan, visi, misi, tujuan, serta arah kebijakan dan strategi nasional terkait penyelenggaraan pelayanan publik. Arah kebijakan dan strategi Ombudsman 2025-2029 yang dijabarkan lebih detail sebagai berikut.

### Arah Kebijakan 1: "Meningkatkan Pemahaman dan Partisipasi Pengguna Layanan Publik".

Arah kebijakan 1 (satu) dilaksanakan dengan strategi sebagai berikut:

- **Strategi 1 "Meningkatkan Kesadaran dan Partisipasi Masyarakat terhadap Layanan Publik Berkualitas"**

Pelaksanaan kolaborasi merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik. Upaya ini dilakukan melalui pembentukan dan optimalisasi Kelompok Masyarakat Peduli Maladministrasi. Kelompok ini bertindak sebagai pengawas eksternal mitra Ombudsman di lapangan yang membantu

memantau dan melaporkan praktik-praktik maladministrasi yang terjadi di berbagai sektor pelayanan publik. Kelompok ini juga berperan dalam mengedukasi masyarakat tentang hak-hak mereka dalam mendapatkan pelayanan publik yang baik dan tentang apa yang dimaksud dengan maladministrasi. Kelompok ini bersama Ombudsman juga mengadvokasi perubahan kebijakan yang lebih baik untuk mencegah terjadinya maladministrasi.

#### ■ **Strategi 2 "Meningkatkan Akses Masyarakat terhadap Pelayanan Ombudsman"**

Akses pengaduan pelayanan publik yang diupayakan oleh Ombudsman bertujuan untuk membantu masyarakat dalam mengatasi masalah atau ketidakpuasan terkait dengan pelayanan publik. Melalui hal ini, Ombudsman berupaya membangun masyarakat yang responsif terhadap permasalahan pelayanan publik dan mendorong partisipasi aktif mereka dalam memperbaiki kualitas layanan yang ada. Ombudsman menyediakan berbagai saluran pengaduan, seperti melalui telepon, surat, email, atau secara langsung melalui kantor mereka, baik pusat maupun perwakilan. Langkah ini memungkinkan masyarakat untuk menyampaikan keluhan atau masalah yang mereka hadapi dengan mudah, tanpa harus menghadapi hambatan atau birokrasi yang rumit. Dengan meningkatkan aksesibilitas, diharapkan lebih banyak masyarakat yang berani melaporkan ketidakpuasan mereka terhadap pelayanan publik yang diterima.

Peningkatan akses pengaduan pelayanan publik jangka menengah dirancang untuk meningkatkan akses masyarakat dan aktivitas fungsi penerimaan dan verifikasi laporan

yang dapat dilaksanakan dalam bentuk kegiatan sosialisasi dan edukasi pengaduan pelayanan publik dan program jemput bola Ombudsman melalui gerai pengaduan dan konsultasi pelayanan publik di wilayah yang masih rendah akses pengaduan pelayanan publik terhadap Ombudsman.

**Arah Kebijakan 2: "Meningkatkan Kualitas Instansi Pelayanan Publik".** Arah kebijakan 2 (dua) dilaksanakan dengan strategi sebagai berikut:

#### ■ **Strategi 1 "Mengawal Program Prioritas Pemerintah melalui Pengawasan Ombudsman"**

Kegiatan Ombudsman RI berupa audit kebijakan Pelayanan Publik dan Investigasi Atas Prakarsa Sendiri (IAPS) diarahkan untuk mendukung program prioritas pemerintah, baik berupa Program Prioritas Presiden maupun Program Hasil Terbaik Cepat. Bidang pengawasan Ombudsman mencakup seluruh lingkup sektor dan substansi penyelenggaraan pelayanan publik mulai dari sektor politik, hukum, keamanan, perekonomian, kemaritiman dan investasi, hingga pembangunan manusia dan kebudayaan yang sejalan dengan fungsi permerintah terkait penyediaan layanan publik. Selama 5 (tahun) ke depan Ombudsman berkomitmen untuk mendukung Asta Cita dan Program Prioritas Presiden melalui pengawasan pelayanan publik pada sektor strategis, yaitu:

1. Pengawasan penyelenggaraan program Makan Bergizi Gratis (MBG);
2. Pengawasan penyelenggaraan program Investasi dan Hilirisasi Nasional;
3. Pengawasan penyelenggaraan penyediaan dan produksi pangan;

4. Pengawasan penyelenggaraan penerapan Energi Baru Terbarukan;
5. Pengawasan penyelenggaraan program sekolah rakyat dan sekolah unggul terintegrasi;
6. Pengawasan penyelenggaraan pada sektor hukum dan peradilan;
7. Pengawasan penyelenggaraan penanggulangan kemiskinan, diantaranya jaminan sosial dan bantuan sosial;
8. Pengawasan penyelenggaraan implementasi Koperasi Merah Putih.

#### ■ **Strategi 2 “Meningkatkan Penyelesaian Permasalahan Pelayanan Publik”**

Penguatan bertujuan untuk meningkatkan peran Ombudsman dalam pembangunan melalui perbaikan tata kelola pembangunan nasional dan daerah melalui penyelamatan kerugian masyarakat (materiil dan immateriil). Hal ini dilakukan melalui pengawasan stelsel aktif (*systemic review, rapid assessment, investigasi atas prakarsa sendiri*) dan pengawasan stelsel pasif (penyelesaian laporan/pengaduan masyarakat). Ombudsman dalam pengawasannya senantiasa memastikan pelaksanaan pemenuhan tata kelola pelayanan publik yang baik oleh penyelenggara negara/pemerintahan, khususnya dalam rangka memberikan pelayanan yang baik bagi masyarakat.

#### ■ **Strategi 3 “Meningkatkan Efektivitas Pengukuran Penyelenggaraan Pelayanan Publik”**

Strategi ini dilakukan melalui penilaian Ombudsman terhadap *stakeholder* yang menjadi objek pengawasan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia.

Hasil penilaian dapat menjadi rujukan dalam mengukur kualitas penyelenggaraan pelayanan publik dari sisi pengawasan eksternal di Indonesia. Upaya peningkatan efektivitas pengukuran penyelenggaraan pelayanan publik dilakukan melalui penilaian Opini Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Opini yang dihasilkan merupakan pernyataan Ombudsman terhadap maladministrasi penyelenggaraan pelayanan publik dari sisi pengawasan. Opini ini didorong agar didasarkan pada upaya untuk menciptakan pemerintahan yang baik, bersih, dan efisien sehingga pasca penilaianya terdapat pernyataan Ombudsman untuk merekomendasikan penyelenggara layanan publik agar memperbaiki maladministrasi yang terjadi.

**Arah Kebijakan 3: Penguatan Sistem Pengawasan Pelayanan Publik”.** Arah kebijakan 3 (tiga) dilaksanakan dengan strategi sebagai berikut:

#### ■ **Strategi 1 “Optimalisasi Peran Ombudsman”**

Optimalisasi peran dan independensi Ombudsman memerlukan penguatan kapasitas kelembagaan, baik dari segi SDM maupun infrastruktur. Posisi independen tersebut menempatkan Ombudsman agar memberikan penilaian objektif sekaligus mengetahui lebih dalam tentang kualitas penyelenggaraan pelayanan publik di tiap instansi penyelenggara pelayanan publik.

Ombudsman dapat berperan sebagai lembaga pemberi pengaruh (*magistrature of influence*) di samping pengenaan sanksi terhadap pengabaian tindakan korektif atas permasalahan pelayanan publik. Secara tidak langsung, Ombudsman dapat memengaruhi perilaku para penyelenggara pelayanan publik

yang selama ini dilakukan dengan memberi sosialisasi terhadap instansi penyelenggara layanan publik. Kegiatan dapat dikemas menjadi program besar Ombudsman di mana ada keterlibatan Ombudsman dalam setiap penyelenggaraan pelatihan bagi penyelenggara pelayanan publik yang baru. Ombudsman dapat mengintegrasikan materi-materi pelayanan publik dalam pelatihan bagi Calon ASN melalui kurikulum yang bersifat nasional dalam memberikan penguatan terhadap perilaku penyelenggara pelayanan publik.

Secara kinerja, Ombudsman juga perlu mempublikasikan hasil capaian kinerja (success story) yang mempunyai dampak besar kepada masyarakat sehingga dapat meningkatkan *positioning* Ombudsman di masyarakat, instansi penyelenggara pelayanan publik, dan pemerintah.

## ■ **Strategi 2 “Meningkatkan Jejaring Pengawasan Pelayanan Publik”**

Jejaring pengawasan pelayanan publik berfungsi untuk mempermudah koordinasi dalam pengelolaan pengaduan pelayanan publik. Simpul yang membentuk koneksi antar instansi penyelenggara pelayanan publik merupakan salah satu faktor kunci untuk meningkatkan kecepatan pelayanan dan penyelesaian masalah pelayanan publik. Keuntungan lain yang didapatkan dengan adanya simpul pengawasan pelayanan publik adalah adanya pengawasan pelayanan publik yang terstruktur. Ombudsman sebagai bagian dari sistem pengawasan pelayanan publik turut serta berperan melakukan koordinasi dalam memastikan koneksi yang terbentuk dalam simpul pelayanan publik serta melakukan monitoring pemberian layanan dan penyelesaian

masalah pelayanan publik. Jejaring yang dibangun Ombudsman terkait pelayanan publik dengan berbagai *stakeholder* di pusat dan daerah diperlukan untuk mewujudkan profesionalisme fungsi pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik. Jaringan Pengawasan Pelayanan Publik (*focal point*) di daerah akan efektif jika dikolaborasikan dengan Kelompok Masyarakat Peduli Maladministrasi di Perwakilan agar mampu optimal mendorong respons/tindak lanjut dari rekomendasi/tindakan korektif/saran perbaikan kebijakan pelayanan publik yang dikeluarkan oleh Ombudsman.

Optimalisasi sistem pengawasan pelayanan publik juga memerlukan kerja sama yang erat antara seluruh *stakeholder* baik di tingkat eksekutif, legislatif, dan yudikatif serta dengan lembaga pengawasan lainnya yang mendukung pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik. Sinergi ini penting untuk keberlangsungan upaya menciptakan kualitas pelayanan publik yang berdampak pada kesejahteraan masyarakat.

Kolaborasi antara Ombudsman dan Inspektorat serta dengan berbagai pihak juga penting dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Upaya ini bisa melibatkan kerjasama dengan lembaga pengawas, media, dan pihak lain untuk memastikan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Inspektorat berperan sebagai pengawas internal, sementara kerja sama dengan pihak eksternal dapat memperkuat upaya dalam menindaklanjuti laporan masyarakat dan meningkatkan kualitas pelayanan. Ombudsman dapat bekerja sama dengan Inspektorat untuk koordinasi tindak lanjut laporan/pengaduan masyarakat yang belum ditanggapi oleh instansi terkait maupun konsultasi berbagai

persoalan pelayanan publik. Kegiatan yang dapat dilakukan adalah dengan membentuk forum koordinasi ataupun konsultasi dengan Inspektorat Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah.

#### ■ **Strategi 3 “Meningkatkan Kolaborasi dengan Instansi Internasional”**

Pelaksanaan kolaborasi dengan instansi internasional merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik. Kolaborasi dilakukan untuk membuka komunikasi Ombudsman pada lingkungan internasional. Bagi Ombudsman RI, kolaborasi dengan lembaga internasional atau Ombudsman di negara lain diperlukan sebagai sarana berbagi pengetahuan, bertukar pengalaman dan praktik terbaik (*best practices*) yang dapat diadaptasi dalam pemecahan masalah maupun peningkatan kualitas pelayanan publik nasional. Kolaborasi dengan lembaga internasional juga merupakan bentuk penegasan Indonesia dalam kancan internasional terkait penyelenggaraan pelayanan publik. Ombudsman RI sebagai representasi lembaga pengawas pelayanan publik di Indonesia dapat menjadi ujung tombak dalam memberikan informasi kepada lembaga internasional mengenai gambaran penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia.

#### ■ **Strategi 4 “Penguatan Struktur Organisasi Ombudsman”**

Pembentukan satuan kerja di daerah, pemecahan unit kerja dengan beban kerja tinggi, dan penambahan kedeputian teknis yang membidangi substansi pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik. Pendistribusian tugas disesuaikan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 64 Tahun 2012

tentang Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia pada Ombudsman yang membagi bidang Penyelesaian Laporan, Pencegahan, dan Pengawasan. Dalam jangka panjang, Ombudsman dapat menjadi pusat pendidikan yang terkait pelayanan publik atau semacam *corporate university/learning center* serta diarahkan menjadi lembaga yang menjadi sumber pemahaman terkait pelayanan publik.

#### ■ **Strategi 5 “Meningkatkan Kompetensi SDM Ombudsman RI”**

Kebijakan pengembangan SDM diarahkan agar meningkat dari segi kualitas dan kuantitasnya. Ombudsman perlu melakukan sertifikasi investigasi dan mediasi terhadap Asisten dalam rangka menunjang kinerja Penyelesaian Laporan/Pengaduan dan Pencegahan Maladministrasi.

#### ■ **Strategi 6 “Mendorong Penguatan Pengawasan Pelayanan Publik Berbasis Digital”**

Sasaran dari strategi ini adalah “Meningkatnya Kualitas Pengawasan”. Hal ini dapat dilakukan melalui Pengembangan Sistem Pengaduan Berbasis Aplikasi; Digitalisasi Proses Pengawasan dan Investigasi; Pemanfaatan Teknologi *Blockchain* untuk Transparansi; serta penggunaan Teknologi AI dan *Machine Learning*. Pengawasan yang efektif juga membutuhkan keterlibatan masyarakat secara aktif. Melalui teknologi digital, partisipasi publik dapat diperluas. Ombudsman melakukan penyempurnaan aplikasi SIMPeL dengan fitur *online tracking* sehingga pelapor dapat memantau perkembangan laporannya. Strategi ini diarahkan untuk mendorong tercapainya sasaran meningkatnya jumlah laporan/pengaduan masyarakat yang masuk

melalui kanal digital secara signifikan dan berkelanjutan.

Upaya pertama yang dilakukan adalah membangun dan mengembangkan sistem kanal pengaduan digital yang mudah diakses, responsif, dan terintegrasi, baik melalui situs web resmi, aplikasi mobile, maupun integrasi sistem dengan SP4N-LAPOR!. Kanal-kanal ini harus dirancang dengan pendekatan berbasis pengguna (*user-centered design*) sehingga dapat menjawab kebutuhan masyarakat dari berbagai latar belakang, termasuk kelompok rentan dan masyarakat di wilayah 3T. Selanjutnya untuk mendorong peningkatan volume pengaduan, Ombudsman menerapkan strategi edukasi dan sosialisasi digital yang masif. Kampanye publik melalui media sosial, kolaborasi dengan komunitas digital, tokoh muda, dan media lokal akan dilakukan secara terstruktur untuk meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap hak atas pelayanan publik dan pentingnya menyampaikan pengaduan. Strategi ini diiringi dengan peluncuran konten edukatif digital seperti video pendek, infografis, dan panduan pelaporan *online* yang dapat diakses luas oleh masyarakat.

Dari sisi internal, Ombudsman akan memperkuat kemampuan institusional dalam pengelolaan laporan digital melalui pelatihan bagi asisten, pengembangan sistem klasifikasi aduan otomatis, serta penerapan teknologi AI untuk mendeteksi pola-pola maladministrasi yang berulang, menganalisis tren permasalahan layanan publik, serta membantu pimpinan dalam pengambilan keputusan berbasis data. Untuk memastikan keterpaduan dan akuntabilitas proses, Ombudsman juga akan membangun *dashboard* pemantauan pengaduan digital secara *real-time* yang dapat digunakan oleh pimpinan

untuk melihat perkembangan pelaporan, mendeteksi lonjakan aduan pada isu tertentu, dan mengevaluasi kinerja penanganan laporan secara kuantitatif dan kualitatif. Informasi ini juga dapat dijadikan dasar advokasi kebijakan atau peringatan dini kepada instansi pelayanan publik yang mengalami peningkatan laporan maladministrasi secara signifikan. Strategi ini akan dilengkapi dengan mekanisme umpan balik dari pelapor secara digital untuk memastikan kanal-kanal pengaduan tidak hanya menjadi alat penyampaian keluhan satu arah, tetapi juga menjadi ruang dialog dan evaluasi publik terhadap kualitas respons negara terhadap aduan masyarakat.

Dengan pendekatan ini, Ombudsman menargetkan peningkatan jumlah aduan digital. Strategi ini selaras dengan arah kebijakan nasional dalam Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2025 tentang RPJMN 2025-2029, khususnya pada prioritas transformasi pelayanan publik berbasis digital dan peningkatan peran serta masyarakat dalam pengawasan pelayanan negara. Penguatan pengawasan pelayanan publik berbasis digital tidak hanya akan meningkatkan volume pengaduan yang diterima, tetapi juga memperkuat kualitas pengawasan, mendorong akuntabilitas instansi pelayanan publik, dan menciptakan sistem penyelenggaraan pelayanan publik yang lebih terbuka, adil, dan berpihak kepada kepentingan masyarakat luas.

#### ■ **Strategi 7 “Meningkatkan Implementasi Reformasi Birokrasi”**

Implementasi Reformasi Birokrasi (RB) General dan Tematik Ombudsman dilakukan sesuai *Roadmap* Penajaman Reformasi Birokrasi Nasional. Implementasi RB Ombudsman dilakukan melalui tahapan:

1) Menetapkan *Road Map* RB Ombudsman 2025-2029; 2) Menyusun rencana aksi pelaksanaan RB; 3) Mengelola pelaksanaan rencana aksi; 4) Monitoring dan evaluasi RB, dan 5) Menetapkan Rencana Aksi Tindak Lanjut yang akan menjadi masukan penyusunan rencana aksi tahun berikutnya.

**■ Strategi 8 “Penguatan Pengawasan Internal dan Penerapan Manajemen Risiko Pembangunan Nasional”**

Pengawasan internal dalam Ombudsman adalah proses pengawasan yang dilakukan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dengan tujuan untuk memastikan efektivitas, efisiensi, dan kepatuhan terhadap peraturan, serta mencapai tujuan Ombudsman. Pengawasan internal penting dilakukan untuk membantu lembaga dalam mengidentifikasi dan mengatasi masalah internal sebelum berdampak pada kinerja Ombudsman secara keseluruhan. Tujuan penguatan pengawasan internal adalah untuk meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan efektivitas dalam menjalankan tugas dan fungsi Ombudsman serta mencegah praktik KKN.

Selain itu, penguatan pengawasan juga perlu memperdalam manajemen risiko sesuai Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional. Pelaksanaan manajemen risiko di lingkungan Ombudsman dibutuhkan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola potensi risiko yang dapat mengancam kelangsungan dan keberhasilan Ombudsman. Manajemen Risiko membantu Ombudsman untuk mengurangi kerugian, meningkatkan efisiensi, dan memastikan pencapaian tujuan strategis lembaga.

**■ Strategi 9 “Standardisasi dan Peningkatan Mutu Produk Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik”**

Standarisasi mutu terhadap kegiatan pengawasan pelayanan publik di Ombudsman berlandaskan pada Peraturan Ombudsman Nomor 51 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Mutu Terpadu di Lingkungan Ombudsman Republik Indonesia. Standarisasi ini bertujuan untuk menjaga dan meningkatkan mutu pengawasan pelayanan publik, menciptakan kepastian, dan memberikan jaminan kepada para pemangku kepentingan untuk memperoleh pelayanan yang bermutu dari Ombudsman.

Standarisasi mutu dilakukan secara terpadu pada Program Pengawasan Pelayanan Publik dan Program Dukungan Manajemen. Diperlukan keterpaduan semua fungsi di dalam lembaga dalam meningkatkan mutu pengawasan pelayanan publik. Standarisasi mutu selain mencermati konteks kelembagaan Ombudsman, juga perlu memperhatikan berbagai standar internasional yang mencakup pelbagai kriteria kelembagaan Ombudsman seperti Paris Principles (1993), Venice Principles (2019) dan Resolusi PBB mengenai Ombudsman tanggal 16 Desember 2020, dan yang terbaru 17 Desember 2024. Keberadaan standar mutu tersebut secara berkelanjutan menjadi pangkal pengembangan standardisasi sistem kerja di Ombudsman yang memenuhi standar internasional seperti penerapan ISO 9001 tentang Sistem Manajemen Mutu, ISO 10002 tentang Kepuasan Pelanggan dan Penanganan Keluhan, dan standar internasional lainnya yang mendukung efektivitas kinerja Ombudsman dalam mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia.

Pengawasan terhadap penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan oleh Ombudsman diantaranya meliputi penyelesaian laporan masyarakat terkait maladministrasi, pencegahan maladministrasi dan inisiatif atas prakarsa sendiri. Berdasarkan kegiatan pengawasan tersebut dihasilkan beberapa produk, misalnya Laporan Verifikasi Formil dan Materiil, Laporan Hasil Pemeriksaan, Rekomendasi, Laporan Hasil Deteksi, Laporan Hasil Analisis, serta Laporan Hasil Pelaksanaan Saran dan Hasil Penilaian Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Berdasarkan data penyelesaian pengaduan pelanggaran internal dan hasil penjaminan mutu pengawasan pelayanan publik di lingkungan Ombudsman, masih terdapat beberapa kesalahan administrasi dan prosedur serta kekeliruan dalam perumusan hasil pengawasan. Hal tersebut tentu menjadi perhatian bagi Ombudsman untuk terus memperbaiki dan meningkatkan kualitas dan produk-produk pengawasannya tersebut.

Beberapa upaya akan dilakukan oleh Ombudsman. Pertama, melaksanakan secara utuh Peraturan Ombudsman Nomor 51 Tahun 2021 tentang Manajemen Mutu Terpadu di Lingkungan Ombudsman Republik Indonesia. Melalui pelaksanaan manajemen mutu terpadu, maka mutu pelaksanaan tugas dan fungsi pengawasan Ombudsman akan meningkat, tercapai secara konsisten, dan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan.

Kedua, menerapkan secara konsisten dan berkelanjutan kebijakan Whistle Blowing System (WBS). WBS bukan sekedar sistem pelaporan pelanggaran, tetapi sebagai alat yang penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan produk pengawasan Ombudsman. Dengan adanya WBS, maka dimungkinkan bagi pihak internal dan eksternal Ombudsman untuk melaporkan dugaan pelanggaran, termasuk kekeliruan yang memengaruhi kualitas pelayanan dan produk Ombudsman. WBS merupakan salah satu instrumen untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan produk pengawasan, mengingat WBS dapat mendekripsi pelanggaran secara dini dan menurunkan gangguan terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi Ombudsman. Dengan penerapan WBS, maka manajemen dan para pihak terkait di internal dapat mengambil tindakan preventif dan korektif untuk meningkatkan kualitas pelayanan maupun produk-produk pengawasan Ombudsman.

Langkah ketiga, yaitu melaksanakan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) secara konsisten dan berkala untuk mendorong peningkatan kualitas pelayanan dan produk Ombudsman. SKM membantu Ombudsman mengetahui kekurangan dan kelebihan dari pelaksanaan tugas dan fungsi, serta menjadi dasar perbaikan, penyempurnaan, dan inovasi di lingkungan Ombudsman.



## C. KERANGKA REGULASI

Dalam rangka mendukung pelaksanaan program dan kegiatan Ombudsman, maka perlu didukung regulasi yang memadai dan sesuai dengan kebutuhan. Perubahan dan penyusunan regulasi baru juga dimungkinkan untuk mengantisipasi tantangan global, regional, dan nasional. Kebutuhan regulasi tersebut dituangkan dalam kerangka regulasi Ombudsman Tahun 2025-2029.

Kerangka regulasi Ombudsman 2025-2029 mempunyai peran sangat penting karena akan menghasilkan dasar hukum sebagai salah satu instrumen untuk mencapai visi dan misi Ombudsman. Arah penetapan kerangka regulasi Ombudsman 2025-2029 harus menggambarkan kebutuhan lembaga dalam mendukung pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik agar kualitas pelayanan publik semakin baik.

Kebutuhan kerangka regulasi tahun 2025-2029 harus mampu mengakomodasi proses transformasi Ombudsman ke arah yang lebih optimal dalam penyelenggaraan organisasi yang efektif dan efisien. Selain itu, regulasi tersebut dibutuhkan dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi sebagai pengawas eksternal penyelenggaraan pelayanan publik, baik di tingkat pusat hingga di tingkat daerah.

Kerangka regulasi Ombudsman Tahun 2025-2029 diharapkan dapat mewujudkan landasan hukum yang dapat memberikan kepastian terhadap penyelenggaraan fungsi pengawasan untuk mengatur substansi sebagai berikut:

1. Regulasi penguatan Ombudsman melalui revisi Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia;



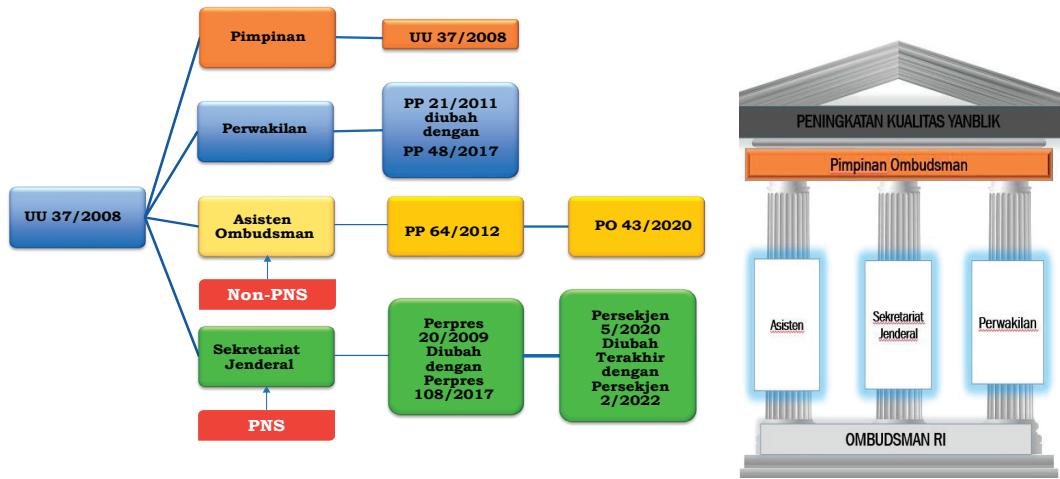
2. Regulasi pelaksanaan undang-undang terkait fungsi, tugas, dan wewenang Ombudsman;
3. Regulasi terkait pelaksanaan tugas pengawasan bagi tercapainya Asta Cita dan Program Prioritas Nasional;
4. Regulasi penguatan kelembagaan Ombudsman sebagai lembaga negara independen dan pengawas eksternal pelayanan publik dengan penguatan regulasi pada aspek: struktur kelembagaan dan organisasi; fungsi, tugas, dan wewenang; manajemen SDM; dan produk pengawasan Ombudsman.
5. Regulasi pengaturan sistem dan prosedur pengawasan;
6. Regulasi pengawasan eksternal yang melibatkan partisipasi masyarakat;
7. Regulasi penguatan pengawasan internal Ombudsman; dan
8. Regulasi penguatan penegakan kode etik Insan Ombudsman.

Kerangka regulasi akan diwujudkan melalui pembentukan/perubahan regulasi yang terdiri dari Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden, dan Peraturan Ombudsman. Kerangka regulasi juga disusun dengan memastikan upaya menjaga independensi Ombudsman bahwa seluruh Insan Ombudsman tidak rangkap jabatan atau masih aktif pada profesi lain sehingga terjamin independensi dan netralitas dalam menjalankan misi pengawasan pelayanan publik. Uraian lebih lanjut terkait kerangka regulasi sebagaimana dirinci dalam Lampiran 3 dokumen Rencana Strategis Ombudsman Tahun 2025-2029.

## D. KERANGKA KELEMBAGAAN

Kerangka kelembagaan merupakan kebutuhan desain kelembagaan perangkat Ombudsman (struktur organisasi, ketatalaksanaan, dan pengelolaan pegawai) guna mendukung pencapaian visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan nasional. Sebagai lembaga mandiri dan independen, Ombudsman memiliki struktur kelembagaan yang dirancang untuk menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif dan profesional.

Gambar 8. Regulasi Kelembagaan dan Struktur Kepegawaian Ombudsman



Sumber: Hasil Analisis, 2025



Kerangka kelembagaan penting untuk menjaga kestabilan, efisiensi, dan keberlanjutan organisasi. Kerangka kelembagaan ke depan dirumuskan dengan prinsip *structure follow strategy* yaitu setiap implementasi strategi perlu didukung desain dan tata kelola yang tepat sehingga strategi dilaksanakan dengan baik. Era transformasi digital dan teknologi berdampak pada terjadinya perubahan yang cepat dan sulit diprediksi, yang dikenal dengan *Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity* (VUCA) yaitu kondisi yang menggambarkan perubahan yang sangat cepat, tidak pasti, kompleks, dan ambigu. Untuk mengantisipasi hal tersebut, diperlukan desain kelembagaan yang mampu beradaptasi dan mengantisipasi perubahan dan tantangan yang akan datang. Struktur kelembagaan Ombudsman selama lima tahun ke depan dirancang untuk mendukung pengawasan yang kuat, independen, dan profesional terhadap pelayanan publik. Dengan adanya struktur ini, Ombudsman dapat menjalankan peranannya sebagai pelindung hak-hak masyarakat dalam memperoleh pelayanan publik yang adil dan berkualitas serta memastikan akuntabilitas penyelenggara pelayanan publik di Indonesia. Berdasarkan hasil analisis, berikut kerangka kelembagaan yang dibutuhkan:

## 1. Pembentukan Deputi Teknis Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Struktur ini sangat penting dan mendesak untuk dibentuk, mengingat sejak pembentukan Ombudsman di Indonesia (era Komisi Ombudsman Nasional) hingga era Ombudsman Republik Indonesia sebagai lembaga negara, tugas, fungsi, dan wewenangnya terus berkembang. Meskipun tugas-tugasnya semakin luas dan kompleks,

belum ada struktur kelembagaan yang bertanggung jawab secara operasional.

Praktik saat ini, seluruh urusan terkait pengawasan pelayanan publik dikelola Asisten dan secara vertikal langsung bertanggung jawab kepada Pimpinan Ombudsman. Akibatnya, tidak ada penyerahan tugas dan fungsi operasional. Secara manajerial, tugas dan fungsi ini dilaksanakan oleh struktur organisasi yang dipimpin oleh Pimpinan Tinggi Madya. Dengan distribusi tugas dan fungsi yang sesuai, maka secara operasional lebih efektif, efisien, cepat, akurat, dan terdesentralisasi sehingga pimpinan Ombudsman lebih fokus pada perumusan kebijakan dan hal-hal strategis nasional. Sebagai implementasi amanat Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia, maka diperlukan struktur kelembagaan yang membidangi penyelesaian permasalahan pelayanan publik, pencegahan maladministrasi, dan audit pelayanan publik. Struktur ini membuat Ombudsman lebih lincah (*agile*) dalam mewujudkan percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik.

## 2. Penataan Kelembagaan Perwakilan Ombudsman di Daerah

Perwakilan Ombudsman yang dibentuk di 34 Provinsi sampai saat ini belum memiliki struktur organisasi yang memadai. Pasal 43 Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 menyatakan bahwa "Ketentuan mengenai fungsi, tugas, dan wewenang Ombudsman secara mutatis mutandis berlaku bagi perwakilan Ombudsman". Mengacu ketentuan ini maka tugas dan fungsi Perwakilan sama dengan Ombudsman Pusat, namun secara kelembagaan tidak dilengkapi dengan struktur organisasi yang memadai.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pembentukan, Susunan, dan Tata Kerja Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia di Daerah, sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2017 dalam Pasal 9 disebutkan bahwa Perwakilan Ombudsman terdiri atas 1 (satu) orang Kepala Perwakilan Ombudsman dan Asisten Ombudsman sesuai kebutuhan. Dalam hal dukungan administrasi, Sekretaris Jenderal Ombudsman dapat menugaskan Pegawai Negeri Sipil untuk mendukung pelaksanaan fungsi, tugas, dan wewenang Perwakilan Ombudsman. Untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas manajemen, penataan kelembagaan Perwakilan sebagai Satuan Kerja mandiri menjadi sangat penting dan mendesak.

### 3. Pembentukan Perwakilan di Kabupaten/Kota

Implementasi pengawasan pelayanan publik Ombudsman saat ini masih sebatas pada tingkat pemerintahan Kabupaten/Kota. Diharapkan Ombudsman dapat memperluas jangkauan pengawasan hingga tingkat pemerintahan yang lebih kecil, seperti Kecamatan dan Kelurahan/Desa. Keduanya merupakan instansi pemerintahan yang paling banyak berinteraksi dengan masyarakat sehingga potensi terjadinya maladministrasi cukup besar.

Sebagai pelaksanaan amanat Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, maka secara bertahap perlu dibentuk Perwakilan di kabupaten/kota. Hal ini dengan pertimbangan era otonomi daerah lebih memberikan otonomi seluas-luasnya kepada pemerintah kabupaten/kota sehingga pelayanan publik kepada masyarakat mayoritas diselenggar-

kan oleh pemerintah di kabupaten/kota. Keluasan wilayah Indonesia dengan nusa-nusa antaranya membutuhkan kedekatan keterjangkauan sehingga memudahkan pelayanan Ombudsman kepada masyarakat.

### 4. Pembentukan Perwakilan di Provinsi Baru dan di Ibu Kota Nusantara

Pasal 5 Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 mengamanatkan Ombudsman dapat mendirikan perwakilan di provinsi dan/atau kabupaten/kota. Pasal 46 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 mewajibkan Ombudsman membentuk perwakilan di daerah yang bersifat hierarkis untuk mendukung tugas dan fungsi Ombudsman dalam kegiatan pelayanan publik.

Berdasarkan amanat tersebut, hingga tahun 2025 telah dibentuk 34 Perwakilan di 34 Provinsi. Sebagaimana perkembangan terakhir, terjadi pengembangan daerah otonomi baru di wilayah Papua dan pembentukan Ibu Kota Nusantara di Kalimantan Timur. Oleh karena itu, pembentukan Perwakilan Ombudsman di Provinsi Papua Barat Daya, Provinsi Papua Pegunungan, Provinsi Papua Selatan, dan Provinsi Papua Tengah menjadi sangat penting dan mendesak. Pembentukan dan keberadaan Ombudsman di daerah sangat penting mengingat sistem desentralisasi memberikan keluasan kepada daerah otonom. Hal ini berkonsekuensi pada distribusi pelayanan publik ke daerah.

### 5. Penguatan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur manajemen yang paling penting karena manusia berperan sebagai perumus unsur manajemen lainnya. Dukungan kuantitas dan kompetensi SDM yang memadai sangat

penting untuk penguatan SDM. Kuantitas SDM saat ini masih kurang dibanding beban kerja maupun formasi yang ada. Demikian pula pengembangan SDM yang belum terpenuhi secara terstruktur mengingat keterbatasan anggaran.

Pemenuhan kuantitas SDM yang sesuai dengan kebutuhan dan formasi yang ada menjadi urgensi dan mendesak. Bezzeting pegawai Ombudsman saat ini sebanyak 946 orang yang terdiri atas pimpinan, kepala perwakilan, asisten, dan ASN, sedangkan kebutuhan pegawai berdasarkan analisis beban kerja sebanyak 2.658 orang.

Sebagai bagian pengembangan SDM, maka sangat penting dilakukan peningkatan kompetensi dan kejelasan karier pegawai. Pengembangan kompetensi yang diperlukan mencakup kompetensi manajerial, kompetensi teknis, dan kompetensi kultural mengacu standar pengembangan SDM secara nasional.

## 6. Penguatan Sistem Pengawasan Pelayanan Publik Digital

Dengan diterapkannya Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, Ombudsman juga perlu memastikan penguatan kapasitas dan strategi pengawasan yang berbasis elektronik atau digital. Penyelenggaraan pelayanan publik yang berbasis digital telah demikian maju, sementara kemampuan pengawasan, analisis, deteksi, dan regulasi yang berkaitan dengan hal tersebut belum terjangkau secara memadai. Kemajuan teknologi informasi dalam pelayanan publik dapat mengubah strategi dan metode pengawasan

termasuk penyelesaian laporan/pengaduan masyarakat dalam pelayanan publik melalui pengembangan *platform* digital. Berdasarkan struktur organisasi dan tata kerja, saat ini belum ada fungsi yang secara khusus mengawasi pelayanan publik berbasis digital. Pengawasan pelayanan publik berbasis digital berfungsi memastikan agar pelayanan dapat dijangkau dan mudah diakses oleh masyarakat.

## 7. Penguatan Pengawasan Internal

Pengawasan internal merupakan garda terpenting yang menjaga agar unsur manajemen berkerja dengan baik. Secara kewilayahan, entitas yang menjadi obyek pemeriksaan mencakup Perwakilan di seluruh Indonesia dan secara substansi mencakup seluruh aspek manajerial. Struktur organisasi pengawasan internal saat ini berbentuk Inspektorat yang dipimpin Pimpinan Tinggi Pratama. Mempertimbangkan jangkauan wilayah dan kompleksitas substansi pemeriksaan serta mengantisipasi pembentukan Perwakilan di Kabupaten/Kota, maka penting untuk meningkatkan struktur organisasi Pengawasan Internal yang dipimpin Pimpinan Tinggi Madya.

Tabel 10. Kerangka Kelembagaan Jangka Menengah Tahun 2025-2029

Bidang/Sektor Pembangunan	Kerangka Kelembagaan				
	No.	Aspek Penguatan	Urgensi/Latar Belakang	Manfaat Penguatan	Dasar Hukum
Pengawasan Pelayanan Publik	1.	Pembentukan Deputi Teknis Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Untuk melengkapi struktur organisasi karena saat ini belum ada unit Eselon I yang melaksanakan fungsi kegiatan substansi pengawasan Ombudsman. Alir distribusi saat ini dari Anggota Ombudsman: <ul style="list-style-type: none"> <li>di Pusat, kepada Kepala Keasistenan Utama (jabatan internal/bukan jabatan struktural pemerintahan);</li> <li>di Perwakilan, kepada Kepala Perwakilan (pejabat yang diangkat melalui seleksi dengan masa jabatan 5 tahun/ bukan jabatan struktural pemerintahan)</li> </ul> </li> <li>Saat ini, Eselon I hanya terdapat unit Sekretariat Jenderal yang memberi dukungan administrasi kepada Ombudsman</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manajerial teknis pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik dijabat oleh pejabat struktural pemerintahan</li> <li>Distribusi tugas, fungsi, dan kewenangan lebih efektif dan efisien</li> <li>Rentang kendali tanggung jawab lebih rasional dengan ruang lingkup lebih jelas</li> </ul>	<p>Struktur organisasi belum diatur, termasuk dalam:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>UU Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman RI</li> <li>PP Nomor 64 Tahun 2012 tentang Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia di Lingkungan Ombudsman RI</li> <li>Perpres Nomor 20 Tahun 2009 tentang Sekretariat Jenderal Ombudsman RI sebagaimana diubah dengan Perpres Nomor 108 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Perpres Nomor 20 Tahun 2009</li> </ul>
Kelembagaan	2.	Penataan Kelembagaan Perwakilan Ombudsman di Daerah	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saat ini, Ombudsman hanya terdiri atas 1 (satu) satuan kerja sehingga pengelolaan kelembagaan masih tercentralisasi di Pusat</li> <li>Perlu dilakukan penyesuaian terhadap PP 48 Tahun 2011 tentang Perubahan atas PP 21 Tahun 2011 tentang Pembentukan, Susunan, dan Tata Kerja Perwakilan Ombudsman RI di Daerah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rentang kendali lebih efektif dan terkontrol</li> <li>Koordinasi lebih <i>agile</i>/lincah</li> <li>Perwakilan dapat menyelesaikan berbagai permasalahan pelayanan publik di wilayahnya sesuai kekayaan kearifan lokal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Belum diatur secara tegas, namun sangat penting bagi perkembangan Ombudsman</li> </ul>

Bidang/Sektor Pembangunan	Kerangka Kelembagaan				
	No.	Aspek Penguatan	Urgensi/Latar Belakang	Manfaat Penguatan	Dasar Hukum
Kelembagaan	3.	Pembentukan Perwakilan di Kabupaten/ Kota	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saat ini, Perwakilan Ombudsman telah dibentuk di 34 Provinsi, sementara terdapat amanat untuk membentuk Perwakilan Ombudsman di Kabupaten/Kota</li> <li>Perluasan jangkauan pengawasan perlu dilakukan hingga tingkat kecamatan dan desa/ kelurahan sebagai instansi pemerintahan yang paling banyak berinteraksi dengan masyarakat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mendekatkan dan memudahkan akses masyarakat terhadap pelayanan Ombudsman</li> <li>Mempercepat pemerataan kualitas pelayanan publik di seluruh Indonesia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>UU Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman RI</li> <li>UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik</li> </ul>
Kelembagaan	4.	Pembentukan Perwakilan di Provinsi Baru dan di Ibu Kota Nusantara	Pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik dilakukan terhadap seluruh satuan penyelenggara pelayanan publik di pusat dan daerah	Meningkatkan pemerataan kualitas pelayanan publik di seluruh Indonesia, khususnya di provinsi baru dan di Ibu Kota Nusantara	<ul style="list-style-type: none"> <li>UU Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman RI</li> <li>UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik</li> </ul>
Kelembagaan	5.	Penguatan Sumber Daya Manusia	Sistem Manajemen SDM yang meliputi fungsi perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengembangan karier, penilaian kinerja, penghasilan dan jaminan sosial, pemeliharaan hubungan pegawai, pengangkatan dan pemberhentian, serta evaluasi manajemen SDM penting bagi pencapaian tujuan Ombudsman	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memperjelas pelaksanaan Sistem Manajemen SDM pada Ombudsman</li> <li>Memperjelas status kepegawaian serta hak-hak seluruh pegawai pada Ombudsman (Asisten, PNS, dan Kepala Perwakilan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pasal 13 ayat (5) UU Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman RI</li> <li>PP Nomor 64 Tahun 2012 tentang Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia di Lingkungan Ombudsman RI</li> </ul>

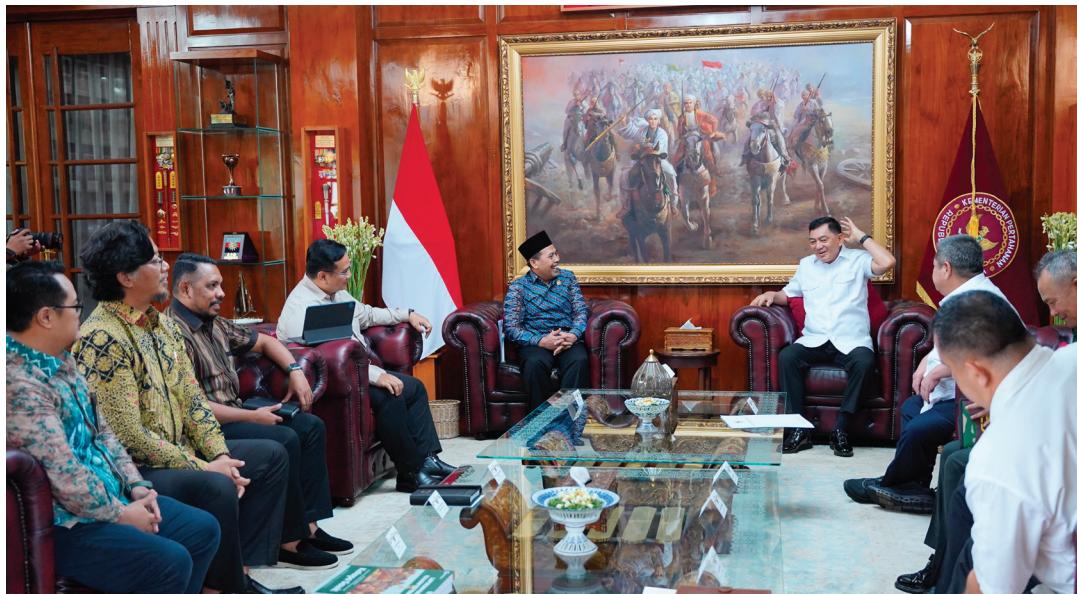
Bidang/Sektor Pembangunan	Kerangka Kelembagaan				
	No.	Aspek Penguatan	Urgensi/Latar Belakang	Manfaat Penguatan	Dasar Hukum
Pengawasan Pelayanan Publik	6.	Penguatan Sistem Pengawasan Pelayanan Publik Digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem pengawasan mencakup pengawasan internal melalui teknologi digital dan pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik berbasis elektronik</li> <li>• Sistem pengawasan saat ini belum mengakomodir dan mengantisipasi perkembangan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel serta pelayanan publik yang berkualitas dan terpercaya</li> </ul>	Perpres Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik
Kelembagaan	7.	Penguatan Pengawasan Internal	<p>Objek pengawasan internal pada Ombudsman mencakup unit di seluruh Indonesia dengan peningkatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruang lingkup pengawasan</li> <li>• Kuantitas objek pengawasan (SDM, anggaran, sarana dan prasarana, sistem, pemangku kepentingan)</li> <li>• Kompleksitas permasalahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk mencapai pengelolaan keuangan negara yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel</li> <li>• Untuk memberikan keyakinan yang memadai bagi tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan</li> </ul>	PP Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah

Sumber: Hasil Analisis, 2025



## TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN





## A. TARGET KINERJA

Pada RPJMN 2025-2029, Ombudsman mendukung Prioritas Nasional 7 "Memperkuat reformasi politik, hukum, dan birokrasi, serta memperkuat, pencegahan, dan pemberantasan korupsi, narkoba, judi, dan penyelundupan". Selain itu, Ombudsman juga berperan dalam mendukung Prioritas Nasional 2, "Memantapkan sistem pertahanan keamanan negara dan mendorong kemandirian bangsa melalui swasembada pangan, energi, air, ekonomi syariah, ekonomi digital, ekonomi hijau, dan ekonomi biru." Dukungan Ombudsman terhadap RPJMN 2025-2029 dicerminkan melalui 6 (enam) Rincian Output prioritas sebagai *benchmark* dalam penyusunan perencanaan lima tahun ke depan dan menjadi fokus strategis yang ditujukan untuk memperkuat peran dan kelembagaan Ombudsman dalam pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik.

Rincian Output Laporan/Pengaduan Masyarakat ke Ombudsman RI yang

Diselesaikan, baik oleh Ombudsman RI Pusat maupun Perwakilan, telah ada dalam RPJMN 2020-2024 dan kembali ditetapkan oleh pemerintah untuk mendukung RPJMN 2025-2029. Sementara itu, Investigasi Atas Prakarsa Sendiri (IAPS) oleh Ombudsman RI Pusat dan Perwakilannya yang merupakan Rincian Output baru sebagai sistem pengawasan aktif Ombudsman juga menjadi direktif pemerintah untuk mengawal implementasi Prioritas Nasional dalam RPJMN 2025-2029. Pada dokumen RPJMN 2025-2029, keempat Rincian Output tersebut menggunakan satuan "Orang" pada target kinerja, namun pada dasarnya satuan indikator kinerja yang dimaksud adalah "Laporan" sebagai ukuran kinerja yang menggambarkan *output* sebenarnya dari masing-masing Rincian Output.

Selanjutnya, Rincian Output Opini Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik merupakan pengembangan dari Rincian Output Survei Kepatuhan atas Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik oleh

Ombudsman RI yang telah ada di dalam RPJMN 2020-2024. Opini Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik adalah bentuk inovasi pengawasan pelayanan publik yang memperluas aspek penilaian pada dimensi pengukuran yang meliputi dimensi *input*, *proses*, *output*, dan pengaduan. Di dalam instrumen penilaiannya, keempat dimensi tersebut diturunkan ke dalam beberapa variabel yaitu kompetensi penyelenggara pelayanan, pemenuhan sarana dan prasarana, standar pelayanan, persepsi maladministrasi, serta pengelolaan pengaduan.

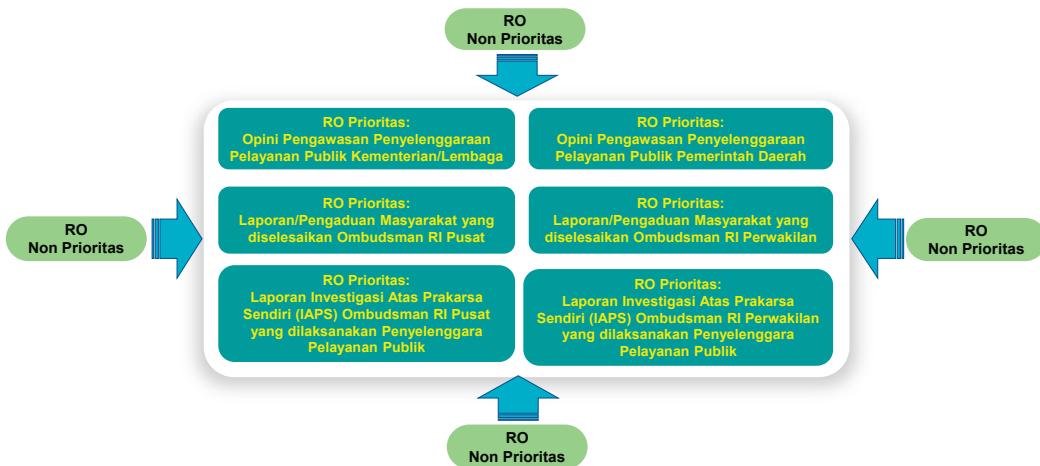
Tabel 11. Target Kinerja Dukungan Ombudsman untuk Prioritas Nasional dalam RPJMN Tahun 2025-2029

PROGRAM/KEGIATAN/KRO/RO	TARGET		PN/PP/KP/ProP		
	2025	2029			
<b>Program : Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik</b>					
<b>Kegiatan : Penyelesaian Laporan/Pengaduan Masyarakat</b>					
KRO : Pelayanan Publik kepada Masyarakat					
RO : Laporan/Pengaduan Masyarakat yang Diselesaikan Ombudsman RI Pusat	700 Orang	800 Orang	07.08.01.03		
RO : Laporan/Pengaduan Masyarakat yang Diselesaikan Ombudsman RI Perwakilan	7.000 Orang	7.400 Orang	07.08.01.03		
RO : Laporan Investigasi Atas Prakarsa Sendiri (IAPS) Ombudsman RI Pusat yang Dilaksanakan Penyelenggara Pelayanan Publik	7 Orang	43 Orang	02.09.06.03		
			07.08.01.03		
RO : Laporan Investigasi Atas Prakarsa Sendiri (IAPS) Ombudsman RI Perwakilan yang Dilaksanakan Penyelenggara Pelayanan Publik	34 Orang	209 Orang	02.09.06.03		
			07.08.01.03		
<b>Kegiatan : Pencegahan Maladministrasi</b>					
KRO : Pengawasan dan Pengendalian Lembaga					
RO : Opini Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Kementerian/Lembaga	85 Lembaga	98 Lembaga	02.09.06.03		
			07.08.01.03		
KRO : Pengawasan dan Pengendalian Pemerintah Daerah					
RO : Opini Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Pemerintah Daerah	552 Pemerintah Daerah	609 Pemerintah Daerah	02.09.06.03		
			07.08.01.03		

Sumber: Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2025 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2025-2029

Baik atau buruknya pengawasan yang dilakukan oleh Ombudsman dapat dilihat pada kualitas perencanaan karena banyak kebijakan publik tidak memiliki kualitas perencanaan memadai dan sesuai kebutuhan masyarakat. Pada tahap pelaksanaan, pemantauan dan pengendalian perlu diperhatikan agar kegiatan dilakukan berbasis kebutuhan sehingga kebijakan yang diambil sesuai dan terlaksana di lapangan. Selain 6(enam) RO Prioritas Nasional, ada beberapa RO nonprioritas lain yang ketercapaiannya menjadi prioritas lembaga. Telaah kebijakan nonprioritas menarik untuk dibahas sebagai pertimbangan dapat dikembangkan di masa depan untuk lebih berdampak bagi pembangunan nasional.

Gambar 9. Dukungan Rincian Output Non Prioritas terhadap Rincian Output Prioritas dalam Rencana Strategis Ombudsman Tahun 2025-2029



Sumber: Hasil Analisis, 2025

Dalam rangka menjaga kualitas keenam RO Prioritas yang menjadi tanggung jawab Ombudsman untuk mendukung RPJMN 2025-2029, diperlukan beberapa perbaikan substansi untuk penguatan selama lima tahun ke depan berbasis evaluasi implementasi sebelumnya. Perhatian pada aspek substansi diperlukan mengingat 6 RO Prioritas ini adalah produk utama Ombudsman sekaligus merupakan produk pembangunan nasional. Pelaksanaannya perlu melibatkan lintas unit kerja dan substansinya perlu lebih kuat pada aspek pengawasan eksternal sebagaimana tugas, fungsi, tujuan dan kewenangan Ombudsman. Target di dalam RPJMN maupun Renstra Ombudsman bersifat prognosis yang akan dimutakhirkan sesuai ketersediaan anggaran tiap tahunnya. Pemutakhiran target akan dilakukan pada Rencana Kerja Pemerintah, Rencana Kerja Ombudsman, serta Rencana Kerja dan Anggaran Ombudsman. Meskipun demikian, Ombudsman akan terus konsisten untuk menjaga ketercapaian target sebagaimana

komitmen yang tertuang dalam Peraturan Presiden terkait RPJMN 2025-2029 maupun Peraturan Ombudsman terkait Renstra Ombudsman 2025-2029.

Selain menjalankan target RPJMN, Ombudsman juga menetapkan target kinerja lembaga sebagai hasil yang akan dicapai dari setiap indikator kinerja yang telah disepakati. Capaian target kinerja merupakan representasi perwujudan visi Ombudsman. Target kinerja pada Renstra Ombudsman merupakan target jangka menengah yang capaiannya perlu dievaluasi secara periodik untuk mengetahui sejauh mana perkembangan pencapaiannya.

Tujuan Ombudsman 2025-2029 adalah "Meningkatnya Efektivitas Pengawasan Pelayanan Publik yang Berkeadilan" yang diukur melalui indikator kinerja "Indeks kinerja pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik". Target kinerja tujuan Ombudsman dijabarkan dalam tabel berikut.

Tabel 12. Target Kinerja Tujuan Ombudsman Tahun 2025-2029

Tujuan	Indikator Kinerja Tujuan	Satuan	Target				
			2025	2026	2027	2028	2029
Meningkatnya Efektivitas Pengawasan Pelayanan Publik yang Berkeadilan	Indeks kinerja pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik	Nilai (skala 4)	3,46	3,47	3,48	3,49	3,50

Sumber: KRISNA Renstra 2025-2029

Sasaran strategis Ombudsman 2025-2029 adalah "Meningkatnya Kualitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik serta Pemahaman dan Partisipasi Pengguna Layanan Publik melalui Penguatan Sistem Pengawasan Pelayanan Publik" yang diukur melalui indikator kinerja "Persentase K/L/D yang mendapatkan opini pengawasan pelayanan publik kualitas tertinggi" dan "Persentase peningkatan partisipasi masyarakat dalam pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik". Target kinerja sasaran strategis Ombudsman dijabarkan dalam tabel berikut.

Berdasarkan tabel tersebut di atas, kinerja Ombudsman diukur melalui 1 (satu) Indikator Kinerja Tujuan dan 2 (dua) Indikator Kinerja Sasaran Strategis, yang akan ditentukan oleh capaian Sasaran Program dan Sasaran Kegiatan. Kedua sasaran tersebut masing-masing diukur dengan Indikator Kinerja Program dan Indikator Kinerja Kegiatan. Uraian lebih lanjut terkait Indikator Kinerja Program dan Indikator Kinerja Kegiatan sebagaimana dirinci dalam Lampiran 1 dokumen Rencana Strategis Ombudsman Tahun 2025-2029.

Tabel 13. Target Kinerja Sasaran Strategis Ombudsman Tahun 2025-2029

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Sasaran Strategis	Satuan	Target				
			2025	2026	2027	2028	2029
Meningkatnya Kualitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik serta Pemahaman dan Partisipasi Pengguna Layanan Publik melalui Penguatan Sistem Pengawasan Pelayanan Publik	Persentase K/L/D yang mendapatkan opini pengawasan pelayanan publik kualitas tertinggi	%	38,15	41,44	44,58	47,57	50,55
	Persentase peningkatan partisipasi masyarakat dalam pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik	%	3	3	3	3	3

Sumber: KRISNA Renstra 2025-2029



## B. KERANGKA PENDANAAN

Kerangka Pendanaan Jangka Menengah adalah suatu strategi atau rencana anggaran yang dirancang untuk mencapai tujuan Ombudsman dalam waktu 5 (lima) tahun. Kerangka pendanaan merupakan kebutuhan anggaran untuk mengeksekusi strategi. Hal ini melibatkan pembagian alokasi anggaran untuk program Ombudsman dan turunannya yang direncanakan selama periode tersebut. Dalam melakukan perencanaan anggaran, Ombudsman mengimplementasikan penganggaran berbasis *money follow program* di mana anggaran digunakan untuk mewujudkan

target prioritas yang telah disepakati sebagai hal yang utama. Pendekatan ini menekankan pentingnya penggunaan sumber daya anggaran secara efisien dan efektif dengan memfokuskan alokasi anggaran pada hal-hal yang memiliki dampak positif yang terukur terhadap tujuan pembangunan. Dengan demikian, penganggaran *money follow program* bertujuan untuk memastikan bahwa setiap rupiah anggaran yang dialokasikan memiliki manfaat yang maksimal bagi masyarakat. Sumber pendanaan Ombudsman berasal dari Rupiah Murni dan sumber pendanaan lainnya yang berasal dari APBN.

Tabel 14. Kerangka Pendanaan Ombudsman Tahun 2025-2029

Program	Alokasi (Ribu Rp.)				
	2025	2026	2027	2028	2029
Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik	44.882.000	51.149.188	56.695.623	62.167.952	67.938.770
Dukungan Manajemen	210.709.019	267.739.448	292.652.122	308.138.617	322.953.678
<b>Jumlah</b>	<b>255.591.019</b>	<b>318.888.636</b>	<b>349.347.765</b>	<b>370.306.569</b>	<b>390.937.448</b>

Sumber: KRISNA Renstra 2025-2029

Secara lebih detail, kerangka pendanaan dituangkan dalam aplikasi KRISNA Renstra. Nomenklatur visi, misi, tujuan, sasaran strategis dan turunannya juga akan tertuang dalam aplikasi tersebut, termasuk Program, Kegiatan, Klasifikasi Rincian Output, dan Rincian Output yang dilengkapi dengan Kerangka Acuan Kerja dan Rincian Anggaran Biaya jangka menengah 2025-2029.

Kerangka pendanaan jangka menengah untuk Ombudsman selama lima tahun ke depan perlu mempertimbangkan beberapa aspek penting yang dapat mendukung kinerja dan efektivitas lembaga ini. Berikut adalah kerangka dasar yang bisa dipertimbangkan:

### 1. Anggaran Operasional

Kerangka pendanaan dirancang dengan melihat kebutuhan dasar berupa operasional kantor, gaji pegawai, pemeliharaan kantor, dan kebutuhan rutin lainnya. Selain itu, perlu juga mempertimbangkan inflasi dan kenaikan harga barang/jasa sehingga anggaran dapat disesuaikan setiap tahunnya. Pada sisi lain, Ombudsman juga berupaya seoptimal mungkin untuk menerapkan kebijakan penghematan tanpa mengorbankan kualitas layanan.

### 2. Anggaran Pengembangan Kelembagaan dan Sumber Daya Manusia

Kerangka pendanaan dirancang untuk memenuhi terkait: a) Investasi pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi pegawai; b) Penyediaan anggaran narasumber ahli/pakar/ konsultan untuk menangani kasus-kasus kompleks; c) Alokasi untuk kesejahteraan pegawai, termasuk tunjangan kesehatan dan reward kinerja; serta d) Investasi untuk penguatan kantor perwakilan di daerah.

### 3. Anggaran Peningkatan Teknologi Informasi

Kerangka pendanaan dirancang untuk pengembangan dan pemeliharaan sistem informasi yang mendukung transparansi, efisiensi, dan kemudahan akses publik. Selain itu, pendanaan jangka menengah juga harus mampu mengakomodasi peningkatan keamanan data dan privasi informasi serta pengadaan perangkat keras dan lunak yang diperlukan untuk mendukung operasional yang lebih efisien.

#### 4. Anggaran Sosialisasi dan Edukasi Publik

Kerangka pendanaan dirancang untuk memenuhi kebutuhan sosialisasi dan edukasi publik. Kebutuhan jangka menengah terkait hal ini antara lain: a) Anggaran kampanye kesadaran publik mengenai peran Ombudsman dan hak warga negara dalam mengakses layanan publik; b) Dana kemitraan dengan media dalam rangka penyebarluasan informasi lebih luas; dan c) Program pendidikan dan pelatihan bagi masyarakat tentang cara mengakses dan memanfaatkan layanan Ombudsman.

## 5. Anggaran Monitoring dan Evaluasi

Kerangka pendanaan dirancang untuk memenuhi kebutuhan penyediaan anggaran untuk audit tahunan guna memastikan penggunaan dana yang tepat dan efisien. Selain itu, diperlukan pula alokasi dana untuk sistem penilaian kinerja pegawai dan evaluasi program yang telah dijalankan, serta anggaran untuk studi dan penelitian guna memperbaiki kebijakan perencanaan pembangunan bidang pengawasan pelayanan publik dan prosedur internal.

## 6. Anggaran Kemitraan dan Kerjasama Internasional

Kerangka pendanaan dirancang untuk dapat memenuhi kebutuhan untuk dapat berpartisipasi dalam forum internasional, konferensi, dan pelatihan yang dapat meningkatkan kapasitas kelembagaan. Selain itu, perencanaan pendanaan juga mempertimbangkan kebutuhan anggaran untuk proyek bersama dengan lembaga Ombudsman di negara lain, guna berbagi pengetahuan dan praktik terbaik.

Seluruh kerangka pendanaan jangka menengah tersebut di atas harus dievaluasi dan disesuaikan secara periodik berdasarkan kebutuhan aktual dan perkembangan situasi. Dukungan dari pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya juga penting untuk memastikan pendanaan yang cukup dan berkelanjutan.







## PENUTUP



Rencana strategis Ombudsman menggambarkan arahan strategis untuk seluruh unit kerja yang ada di Ombudsman dalam jangka waktu menengah. Dokumen Rencana strategis dirumuskan dengan mengacu pada potensi dan permasalahan, serta mempertimbangkan capaian periode sebelumnya sehingga target yang ditetapkan berorientasi pada hasil yang diharapkan dapat dicapai dalam kurun waktu 5 (lima) tahun ke depan. Rencana strategis ini disusun melalui serangkaian langkah sistematis dan melibatkan seluruh unsur organisasi dengan mempertimbangkan beberapa hal, seperti resolusi internasional terkait Ombudsman, RPJPN 2025-2045, RPJMN 2025-2029, serta Tujuan Pembangunan Berkelanjutan.

Dokumen rencana strategis Ombudsman Tahun 2025-2029 merupakan penjabaran visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis Ombudsman dalam rangka mendukung agenda pembangunan nasional, khususnya pengawasan penyelenggaraan pelayanan

publik. Dokumen rencana strategis Ombudsman menjadi pedoman dalam perumusan Rencana Kerja serta Rencana Kerja Anggaran Ombudsman yang kemudian diterjemahkan ke dalam Perjanjian Kinerja. Rencana strategis sebagai dokumen acuan bukan merupakan dokumen baku tanpa perubahan. Dokumen ini masih memungkinkan dilakukan perubahan/revisi ketika terjadi perubahan lingkungan strategis seperti arahan presiden, pergantian pimpinan, perubahan regulasi, serta perubahan susunan organisasi dan tata kerja. Meskipun demikian, perubahan/revisi harus tetap mengacu pada ketentuan regulasi perencanaan yang berlaku.

Rencana Strategis lima tahunan menyediakan kerangka kerja untuk mengevaluasi kinerja kelembagaan Ombudsman secara berkelanjutan. Dengan mengidentifikasi indikator kinerja dan target jangka menengah, Ombudsman dapat secara teratur memantau kemajuannya dan



melakukan penyesuaian melalui perencanaan tahunan (Rencana Kerja) jika diperlukan. Secara lebih detail kerangka pendanaan akan dituangkan dalam aplikasi KRISNA Renstra sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Ombudsman tentang Rencana Strategis Ombudsman Republik Indonesia Tahun 2025-2029. Nomenklatur visi, misi, tujuan, sasaran strategis dan turunannya akan juga tertuang dalam aplikasi tersebut, termasuk Program, Kegiatan, Klasifikasi Rincian Output, dan Rincian Output yang dilengkapi dengan Kerangka Acuan Kerja dan Rincian Anggaran Biaya jangka menengah 2025-2029.

Dengan memperkuat fungsi pencegahan maladministrasi sebagai bagian dari strategi nasional antikorupsi, Ombudsman berkomitmen mendukung pencapaian tata kelola pemerintahan yang bersih sebagaimana tertuang dalam Asta Cita Presiden dan RPJMN 2025-2029. Dengan demikian, melalui rancangan strategis ini, Ombudsman menegaskan komitmennya untuk menjadi mitra strategis dalam reformasi birokrasi, penguatan pelayanan publik, dan pencegahan korupsi yang selaras dengan cita-cita besar pembangunan nasional menuju Indonesia Emas 2045.

Kunci keberhasilan implementasi Rencana Strategis Ombudsman Tahun 2025-2029 adalah kepemimpinan, kompetensi SDM, dan komitmen atau ketiaatan menjalankan regulasi/kebijakan yang sudah disepakati bersama. Kepemimpinan yang tepat membawa organisasi bergerak konsisten, terarah, dan fokus. SDM pelaksana yang kompeten sebagai eksekutor kebijakan perlu memastikan implementasi arahan yang diberikan dilakukan dengan baik. Keselarasan dan komitmen di level pimpinan

dan seluruh insan Ombudsman adalah kunci keberhasilan dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan kelembagaan Ombudsman yang direncanakan selama lima tahun ke depan.

Demikian Rencana Strategis Ombudsman Republik Indonesia Tahun 2025-2029 agar dapat menjadi acuan dalam melaksanakan kegiatan perencanaan, pengendalian pelaksanaan rencana, dan menghasilkan kebijakan-kebijakan inovasi dalam pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik.



# LAMPIRAN



## Lampiran 1. Matriks Kinerja dan Pendanaan Ombudsman Republik Indonesia

Program/ Kegiatan	Sasaran Program (Outcome)/ Sasaran Kegiatan (Output)/ Indikator	Lokasi	Target				Alokasi (dalam juta rupiah)				Unit Organisasi Pelaksana	
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027		
<b>OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA</b>								255.591	318.888	348.348	370.307	390.337 Ombudsman Republik Indonesia
	<b>Tujuan Meningkatkan Efektivitas Pengawasan Pelayanan Publik yang Berkeadilan</b>											
	Indikator Kinerja Tujuan:											
	• Indeks Kinerja Pengawasan Penyeleenggaraan Pelayanan Publik		3,46	3,47	3,48	3,49	3,50					
	<b>Sasaran Strategis:</b> <b>Meningkatnya Kualitas Penyeleenggaran Pelayanan Publik serta Pemahaman dan Partisipasi Pengguna Layanan Publik melalui Penguatan Sistem Pengawasan Pelayanan Publik</b>											
	Indikator Kinerja Sasaran Strategis:											
	1. Persentase K/L/D yang mendapatkan opini pengawasan pelayanan publik kualitas tertinggi		38,15%	41,44%	44,58%	47,57%	50,55%					
	2. Persentase peningkatan partisipasi masyarakat dalam pengawasan penyeleenggaraan pelayanan publik		3%	3%	3%	3%	3%					
<b>PROGRAM PENYELENGGARAAN PELAYANAN PUBLIK</b>												
	<b>Sasaran Program: Terwujudnya Penyeleenggaran Pelayanan Publik yang Efektif</b>											
	Indikator Kinerja Program:											
	1. Persentase temuan mauldinistrasi yang telah diseleksikan serta tindakan korektif dan rekomendasi yang diaksanakan penyeleenggaran pelayanan publik		94,73%	94,98%	95,23%	95,48%	95,73%					

Program/ Kegiatan	Sasaran Kegiatan (Outcome)/ Sasaran Indikator (Output)/ Indikator	Lokasi	Target				Alokasi (dalam juta rupiah)				Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	
	2. Persentase K/L/D yang meningkat kualitas opini pengawasan penyelenggaraan pelayanan publiknya	N/A	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	
	3. Persentase kelompok masyarakat peduli masyarakat yang terlibat aktif dalam pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik	85%	88%	91%	94%	97%					
	4. Tingkat kepuasan pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik oleh Ombudsman	3,36	3,37	3,38	3,39	3,40					
<b>Kegiatan: 5618 - Penyelesaian Laporan/ Pengaduan Masyarakat</b>							<b>19.420</b>	<b>25.239</b>	<b>29.968</b>	<b>34.516</b>	<b>39.318</b> Ombudsman Republik Indonesia
	<b>Sasaran Kegiatan: Terwujudnya Penyelesaian Laporan/ Pengaduan Masyarakat yang Efektif</b>										
	Indikator Kinerja Kegiatan:		90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	
	1. Persentase daerah dengan laporan/pengaduan masyarakat yang meningkat pada alokasi penyelenggaraan akses pengaduan pelayanan publik	125 Hari	123 Hari	121 Hari	119 Hari	117 Hari					
	2. Rata-rata waktu penyelesaian laporan/pengaduan masyarakat	180 Hari	178 Hari	175 Hari	173 Hari	170 Hari					
	3. Rata-rata waktu investigasi Atas Prakarsa Sendiri (APS) yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik										
	Output:										
	Akses Pengaduan Pelayanan Publik	2 Layanan	6 Layanan	10 Layanan	14 Layanan	18 Layanan	140	439	768	1.129	1.524
	Jaringan Pengawasan Pelayanan Publik oleh Pusat	3 Lembaga	4 Lembaga	4 Lembaga	5 Lembaga	5 Lembaga	120	168	177	232	242
	Jaringan Pengawasan Pelayanan Publik oleh Perwakilan	34 Lembaga	850	893	938	985	1.035				

Program/ Kegiatan	Sasaran Program(Outcome)/ Sasaran Kegiatan (Output)/ Indikator	Lokasi	Target				Alokasi(dalam juta rupiah)				Unit Organisasi Pelaksana	
			2025	2026	2027	2028	2025	2026	2027	2028		
	Laporan/Pengaduan Masyarakat yang Dislesaikan Ombudsman RI Pusat	Pusat	700 Orang	725 Orang	750 Orang	775 Orang	800 Orang	4,700	5,655	6,308	6,831	7,396
	Laporan/Pengaduan Masyarakat yang Dislesaikan Ombudsman RI Perwakilan	Pusat	7,000 Orang	7,100 Orang	7,200 Orang	7,300 Orang	7,400 Orang	11,550	13,366	14,562	15,481	16,467
	Laporan Investigasi Atas Prakarsa Sendiri (IAPS) Ombudsman RI Pusat yang Dilaksanakan Penyeleenggara Pelayanan Publik	Pusat	7 Orang	17 Orang	24 Orang	31 Orang	43 Orang	700	1,751	2,546	3,387	4,277
	Laporan Investigasi Atas Prakarsa Sendiri (IAPS) Ombudsman RI Perwakilan yang Dilaksanakan Penyeleenggara Pelayanan Publik	Pusat	34 Orang	72 Orang	110 Orang	148 Orang	209 Orang	1,360	2,967	4,669	6,471	8,377
<b>Kegiatan: 5618 - Pencegahan Maladministrasi</b>							<b>23.943</b>	<b>24.117</b>	<b>24.635</b>	<b>25.241</b>	<b>25.930</b> Ombudsman Republik Indonesia	
	<b>Sasaran Kegiatan: Terwujudnya Penguatan Pencegahan Maladministrasi Guna Perbaikan Pelayanan Publik</b>											
	Indikator Kinerja Kedekatan:											
	1. Persentase saran perbaikan kebijakan pelayanan publik yang dilaksanakan		70%	72%	74%	76%	78%					
	2. Tingkat pemahaman kelompok masyarakat terkait pengawasan penyeleenggaraan pelayanan publik		60	62,5	65	67,5	70					
	3. Persentase K/L/D yang melaksanakan saran penyempurnaan Opini pengawasan penyeleenggaraan pelayanan publik		N/A	50%	60%	70%	80%					
	4. Persentase Asisten Ombudsman yang memanfaatkan data manajemen pengetahuan		10%	15%	20%	25%	30%					
	Output:											
	Saran Perbaikan Kebijakan Pelayanan Publik	Pusat	46 Kajian	43 Kajian	43 Kajian	43 Kajian	43 Kajian	5,060	3,656	3,790	3,857	3,995

Program/ Kegiatan	Sasaran Program (Outcome)/ Sasaran Kegiatan (Output)/ Indikator	Lokasi	Target				Alokasi (dalam juta rupiah)				Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	
Kelompok Masyarakat Peraduli Masyarakat di Perwakilan	Pusat	34 Kelompok Masyarakat	34 Kelompok Masyarakat	34 Kelompok Masyarakat	34 Kelompok Masyarakat	34 Kelompok Masyarakat	34 Kelompok Masyarakat	1.042	1.542	1.687	1.975 2.264
Penyelegaraan Pelayanan Publik bagi Kelompok Miring dan bagi Masyarakat di Daerah Terluar, Terdepan, Tertinggal (3T) yang Didukung Pendampingan	Pusat	2 Lembaga	1 Lembaga	689	339	339	339 339				
Laporan Pengawasan Tata Kelola SP4n-LAPOR!	Pusat	11 Laporan	659	692	727	763 800					
Manajemen Pengetahuan Pengawasan Penyelegaraan Pelayanan Publik	Pusat	4 Data	500	550	605	665 732					
Opini Pengawasan Penyelegaraan Pelayanan Publik Kementerian/Lembaga	Pusat	85 Lembaga	98 Lembaga	3.736	3.866	4.002	4.142 4.287				
Opini Pengawasan Penyelegaraan Pelayanan Publik Pemerintah Daerah	Pusat	552 Pemerintah Daerah	552 Pemerintah Daerah	552 Pemerintah Daerah	552 Pemerintah Daerah	552 Pemerintah Daerah	609 Pemerintah Daerah	12.257	13.472	13.485	13.500 13.513
<b>Kegiatan: 5731 - Manajemen Mutu</b>							<b>1.519</b>	<b>1.792</b>	<b>2.093</b>	<b>2.410</b>	<b>2.735</b> Ombudsman Republik Indonesia
<b>Sasaran Kegiatan: Meningkatkan Kinerja Pengawasan Penyelegaraan Pelayanan Publik secara Konsisten dan Efektif sesuai Standar Mutu</b>											
Indikator Kinerja Kegiatan:											
1. Tingkat validitas mutu atas produk pengawasan penyelegaraan pelayanan publik oleh Ombudsman		99%	99%	99%	99%	99%	99%				
2. Rata-rata waktu penyelesaian aduan		46,77 Hari	45,98 Hari	45,20 Hari	44,41 Hari	43,63 Hari					
Output:											
Adian terkait kinerja pengawasan penyelegaraan pelayanan publik oleh Ombudsman RI yang diselesaikan Unit Kerja yang Dilakukan Penjaminan Mutu Penyelesaian Laporan	Pusat	70 Orang	75 Orang	80 Orang	85 Orang	90 Orang	263	289	319	349	382

Program/ Kegiatan	Sasaran Program(Outcome)/ Sasaran Kegiatan (Output)/ Indikator	Lokasi	Target				Alokasi(dalam juta rupiah)				Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2025	2026	2027	2028	
Unit Kerja yang Dilakukan Penjaminan Mutu Terkait Pencegahan Maladministrasi	Pusat	10 Laporan	12 Laporan	14 Laporan	16 Laporan	18 Laporan	474	582	701	823	956
<b>PROGRAM DUKUNGAN MANAJEMEN</b>							<b>210.708</b>	<b>267.739</b>	<b>292.652</b>	<b>308.139</b>	<b>322.954</b> Sekretariat Jenderal
<b>Sasaran Program: Terwujudnya Dukungan Manajemen Kelembagaan Ombudsman yang Kuat</b>											
Indikator Kinerja Program:											
• Nilai Reformasi Birokrasi	84,72	85,00	85,50	86,00	86,50		<b>13.876</b>	<b>12.526</b>	<b>13.221</b>	<b>14.606</b>	<b>15.616</b> Biro Perencanaan dan Keuangan
<b>Kegiatan: 4051 - Perencanaan dan Keuangan</b>											
<b>Sasaran Kegiatan: Terwujudnya Layanan Perencanaan, Manajemen Keuangan, serta Pemantauan dan Evaluasi yang Berkualitas</b>											
Indikator Kinerja Kegiatan:											
• Indeks kinerja perencanaan dan keuangan	3,30	3,35	3,40	3,45	3,50						
Output:											
Layanan Umum	Pusat	11 Layanan	11.600	5.000	5.500	6.050	6.655				
Layanan Perencanaan dan Penganggaran	Pusat	8 Dokumen	16 Dokumen	16 Dokumen	17 Dokumen	18 Dokumen	1.088	2.649	2.716	2.896	3.185
Layanan Pemantauan dan Evaluasi	Pusat	6 Dokumen	20 Dokumen	20 Dokumen	21 Dokumen	22 Dokumen	710	3.520	3.560	4.198	4.266
Layanan Manajemen Keuangan	Pusat	28 Dokumen	478	1.357	1.445	1.462	1.510				
<b>Kegiatan: 4191 - Administrasi Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik</b>							<b>1.241</b>	<b>1.801</b>	<b>1.979</b>	<b>2.177</b>	<b>2.395</b> Biro Administrasi Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik
<b>Sasaran Kegiatan: Terwujudnya Layanan Administrasi Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik yang Berkualitas</b>											
Indikator Kinerja Kegiatan:											
• Indeks kinerja administrasi pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik	3,46	3,47	3,48	3,49	3,50						

Program/ Kegiatan	Sasaran Kegiatan (Outcome)/ Sasaran Kegiatan (Output)/ Indikator	Lokasi	Target				Alokasi (dalam juta rupiah)				Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	
Output:											
Layanan Umum	Pusat	11 Dokumen	514	565	620	682	750				
Layanan Data dan Informasi	Pusat	3 Dokumen	610	671	738	812	893				
Layanan Penyelenggaraan Karsiran	Pusat	1.100 Dokumen	1.300 Dokumen	1.500 Dokumen	1.700 Dokumen	1.900 Dokumen	117	565	621	683	752
<b>Kegiatan: 4192 - Kehumasan, Data dan Sistem, dan Teknologi Informasi</b>							<b>2.112</b>	<b>10.640</b>	<b>12.150</b>	<b>12.150</b>	<b>12.150</b>
<b>Sasaran Kegiatan: Terwujudnya Layanan Kehumasan, Data dan Sistem, dan Teknologi Informasi yang Berkualitas</b>											
Indikator Kinerja Kegiatan:											
• Indeks kinerja kehumasan, data dan sistem, dan teknologi informasi		3,02	3,14	3,26	3,38	3,50					
Output:											
Layanan Hubungan Masyarakat dan Informasi	Pusat	212 Laporan	360 Laporan	360 Laporan	360 Laporan	360 Laporan	664	3.842	4.352	4.352	4.352
Layanan Umum	Pusat	1 Layanan	2 Layanan	2 Layanan	2 Layanan	2 Layanan	202	502	502	502	502
Layanan Data dan Informasi	Pusat	2 Layanan	496	2.928	3.578	3.578	3.578				
Pemeliharaan dan Pengembangan Sistem	Pusat	1 Sistem Informasi	750	3.368	3.718	3.718	3.718				
<b>Kegiatan: 4193 - Pengawasan Internal</b>							<b>474</b>	<b>650</b>	<b>1.646</b>	<b>1.766</b>	<b>1.886</b>
<b>Sasaran Kegiatan: Terwujudnya Layanan Pengawasan Internal yang Berkualitas</b>											
Indikator Kinerja Kegiatan:											
• Indeks kinerja pengawasan internal		2,84	3,01	3,18	3,34	3,50					
Output:											
Layanan Audit Internal	Pusat	21 Laporan	23 Laporan	25 Laporan	27 Laporan	29 Laporan	474	650	1.646	1.766	1.886
<b>Kegiatan: 5093 - Hukum, Kerja Sama, Organisasi, dan Reformasi Birokrasi</b>							<b>1.742</b>	<b>2.903</b>	<b>7.929</b>	<b>8.401</b>	<b>9.220</b>
<b>Sasaran Kegiatan: Terwujudnya Fasilitasi Layanan Hukum, Kerja Sama, dan Manajemen Organisasi yang Berkualitas</b>											

Program/ Kegiatan	Sasaran Program(Outcome)/ Sasaran Kegiatan (Output)/ Indikator	Lokasi	Target				Alokasi(dalam juta rupiah)				Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	
	Indikator Kinerja Kegiatan:										
	• Indeks kinerja hukum, kerja sama, organisasi, dan reformasi birokrasi		3,36	3,39	3,42	3,46	3,50				
	Output:										
	Layanan Hukum	Pusat	6 Dokumen	6 Dokumen	8 Dokumen	9 Dokumen	10 Dokumen	314	790	956	1.000
	Layanan Hubungan Masyarakat dan Informasi	Pusat	19 Laporan	20 Laporan	57 Laporan	59 Laporan	1.076	1.4530	6.141	6.453	7.066
	Layanan Organisasi dan Tata Kelola Internal	Pusat	7 Dokumen	9 Dokumen	10 Dokumen	11 Dokumen	12 Dokumen	352	661	832	948
	<b>Kegiatan: 5094 - Sumber Daya Manusia, Perlembagaan, dan Kerumah tanggaan</b>							<b>191.264</b>	<b>239.219</b>	<b>255.727</b>	<b>269.039</b>
	<b>Sasaran Kegiatan: Terwujudnya Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Kepengawalan, Ketatausahaan, Keprotokolan, serta Perlembagaan dan Kerumah tanggaan yang Berkualitas</b>										<b>281.887</b>
	Indikator Kinerja Kegiatan:										
	• Indeks kinerja sumber daya manusia, perlembagaan dan kerumah tanggaan		3,25	3,31	3,37	3,43	3,50				
	Output:										
	Layanan BMN	Pusat	20 Dokumen	107	242	395	459				
	Layanan Protokoler	Pusat	11 Layanan	135	169	1.496	1.496				
	Layanan Umum	Pusat	11 Layanan	9 Layanan	9 Layanan	9 Layanan	9 Layanan	163	2.710	3.503	4.252
	Layanan Perkantoran	Pusat	11 Layanan	187.330	230.904	242.141	252.952				
	Layanan Sarana Internal	Pusat	74 Unit	101 Unit	111 Unit	198 Unit	232 Unit	713	1.226	1.961	2.411
	Layanan Perasaraan Internal	Pusat	1 Paket	1 Paket	2 Paket	3 Paket	4 Paket	200	250	450	550
	Layanan Manajemen SDM	Pusat	1.181 Orang	1.211 Orang	1.261 Orang	1.361 Orang	1.484	1.884	2.438	2.932	3.778
	Layanan Pendidikan dan Pelatihan	Pusat	4.800 Orang	5.150 Orang	5.500 Orang	5.900 Orang	6.300 Orang	918	1.148	1.434	1.793
	Layanan Penyelenggaraan Kearsipan	Pusat	10 Dokumen	51 Dokumen	51 Dokumen	51 Dokumen	51 Dokumen	214	686	1.909	2.194
											2.394

## Lampiran 2. Matriks Pendanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Sumber Pendanaan Lainnya yang Sah terhadap Kegiatan Prioritas/Proyek Prioritas Ombudsman Republik Indonesia

Kegiatan Prioritas/Proyek Prioritas	Penugasan Indikator	Target					Alokasi APBN (dalam juta rupiah)					Alokasi Non-APBN (dalam juta rupiah)					Total (dalam juta rupiah)				
		2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029
KP: Tata Kelola Pelayanan Publik	Persentase K/L/D yang Mendapatkan Opini Pengawasan Pelayanan Publik Kategori Tertinggi	38,15%	41,44%	44,58%	47,57%	50,55%	34.303,00	41.077,14	45.572,32	49.811,66	54.316,44	-	-	-	-	-	34.303,00	41.077,14	45.572,32	49.811,66	54.316,44
Prop: Pengawasan Eksternal Pelayanan Publik							34.303,00	41.077,14	45.572,32	49.811,66	54.316,44	-	-	-	-	-	34.303,00	41.077,14	45.572,32	49.811,66	54.316,44
Laporan/Pengaduan Masyarakat yang Diselesaikan Ombudsman RI/Pusat	700 Orang	725 Orang	750 Orang	775 Orang	800 Orang	4.700,00	5.655,00	6.308,00	6.831,00	7.396,00	-	-	-	-	-	4.700,00	5.655,00	6.308,00	6.831,00	7.396,00	
Laporan/Pengaduan Masyarakat yang Diselesaikan Ombudsman RI/Perwakilan	7000 Orang	7100 Orang	7200 Orang	7300 Orang	7400 Orang	11.560,50	13.366,28	14.562,26	15.481,43	16.466,97	-	-	-	-	-	11.560,50	13.366,28	14.562,26	15.481,43	16.466,97	
Laporan Investigasi Atas Prakarsa Sendiri (IAPS) Ombudsman RI/Pusat yang Dilaksanakan Penyeleenggara Pelayanan Publik	70 orang	170 orang	24 orang	31 orang	43 orang	700,00	1.751,00	2.546,00	3.387,00	4.277,00	-	-	-	-	-	700,00	1.751,00	2.546,00	3.387,00	4.277,00	
Laporan Investigasi Atas Prakarsa Sendiri (IAPS) Ombudsman RI/Perwakilan yang Dilaksanakan Penyeleenggara Pelayanan Publik	34 orang	72 orang	110 orang	148 orang	209 orang	1.360,00	2.967,00	4.669,00	6.471,00	8.377,00	-	-	-	-	-	1.360,00	2.967,00	4.669,00	6.471,00	8.377,00	
Opini Pengawasan Penyeleenggaraan Pelayanan Publik Kementerian/Lembaga	85 Lembaga	85 Lembaga	85 Lembaga	85 Lembaga	98 Lembaga	3.735,63	3.886,37	4.001,70	4.141,75	4.286,72	-	-	-	-	-	3.735,63	3.886,37	4.001,70	4.141,75	4.286,72	
Opini Pengawasan Penyeleenggaraan Pelayanan Publik Pemerintah Daerah	552	552	552	552	609	12.256,88	13.472,09	13.485,37	13.499,48	13.512,76	-	-	-	-	-	12.256,88	13.472,09	13.485,37	13.499,48	13.512,76	

### Lampiran 3. Matriks Kerangka Regulasi

No.	Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan Berdasarkan Evaluasi Regulasi Eksisting, Kajian, dan Penelitian	Unit Penanggung Jawab	Unit Terkait/ Institusi	Target Penyelesaian
1	Rancangan Regulasi tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia	Dalam rangka penguatan kelembagaan dan Sumber Daya serta tugas dan wewenang Ombudsman Republik Indonesia. Meningkatkan pengawasan dan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik.	DPR RI	DPR RI, KemenPAN-RB, dan Kemenkeu	Sesuai Prioritas Prolegnas
2	Rancangan Regulasi tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pembentukan, Susunan, dan Tata Kerja Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia di Daerah	Memperkuat kedudukan Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia sebagai representasi Ombudsman Republik Indonesia di daerah dalam melakukan pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik. Semakin optimalnya pelaksanaan fungsi, tugas, dan wewenang Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia di Daerah.	KemenPAN-RB dan Ombudsman RI	KemenPAN-RB dan Kemenkeu	2027
3	Rancangan Regulasi tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 64 Tahun 2012 tentang Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia pada Ombudsman Republik Indonesia	Adanya kebutuhan pahangat Pegawai Ombudsman Republik Indonesia dan unsur penghasilan Pegawai Ombudsman Republik Indonesia serta kesetaraan antar jenis Pegawai di lingkungan Ombudsman RI.	KemenPAN-RB dan Ombudsman RI	KemenPAN-RB dan Kemenkeu	2026
4	Rancangan Regulasi tentang Pengawasan Program Prioritas Nasional	Pelaksanaan Program Prioritas Presiden dan <i>Quick Wins</i> memerlukan pengawasan penyelenggaraan untuk memastikan kegiatan berjalan secara efektif dan bermanfaat bagi masyarakat serta sebagai penegasan komitmen Ombudsman dalam mendukung Asta Cita dan Program Prioritas Presiden.	Ombudsman RI	Biro Perencanaan dan Keuangan, KemenPPN/ Bappenas	2025
5	Rancangan Regulasi tentang Rencana Strategis Ombudsman Republik Indonesia Tahun 2025-2029	Sebagai pelaksanaan fungsi, tugas, dan wewenang sejalan dengan RPJMN 2025-2029.	Ombudsman RI	Biro Perencanaan dan Keuangan	2025
6	Rancangan Regulasi tentang Penilaian Maladministrasi Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik	Sebagai bentuk komitmen Ombudsman Republik Indonesia dalam melaksanakan Program Prioritas Nasional yaitu Opini Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik yang menjadi program prioritas Nasional. Regulasi ini akan menjadi dasar pelaksanaan teknis penilaian untuk menghasilkan Opini dan diharapkan dapat meningkatkan mutu penyelenggaraan pelayanan publik sebagai salah satu upaya pencegahan maladministrasi	Ombudsman RI	Keasistennan Utama Manajemen Pencegahan Maladministrasi	2025

No.	Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan Berdasarkan Evaluasi Regulasi Eksisting, Kajian, dan Penelitian	Unit Penanggung Jawab	Unit Terkait/ Institusi	Target Penyelesaian
7	Rancangan Regulasi tentang Valuasi hasil Pengawasan Penyelegaraan Pelayanan Publik	<p>Dalam rangka menentukan besarnya kerugian yang dikabarkan oleh suatu kebijakan atau tindakan sehingga pemerintah atau lembaga publik dapat mengambil perbaikan yang diperlukan untuk mengurangi kerugian publik tersebut, dan dalam rangka perencanaan pengelolaan pelayanan publik yang berkelanjutan, perlu disusun panduan valuasi kerugian publik dalam pelayanan publik yang didasarkan pada pendekatan ekonomi nilai manfaat langsung dan tidak langsung.</p> <p>Valuasi kerugian publik dalam penyelegaraan pelayanan publik akan sangat bermanfaat untuk mengkuantifikasi nilai penting yang dikandungnya serta biaya yang harus dilakukan apabila terjadi maladministrasi yang dilakukan oleh penyelegara pelayanan publik. Kuantifikasi yang melibatkan nilai benda (tangible), serta tak benda (intangible) diharapkan dapat membuka pengertian yang lebih baik mengenai nilai kerugian sesungguhnya yang dialami oleh masyarakat dan memandu arah kebijakan dan akuntabilitas penyelegaraan pelayanan publik. Kuantifikasi nilai ekonomi/fungsi, manfaat, serta potensi dampak terjadinya maladministrasi pada penerima layanan/publik dapat memberikan panduan yang terpadu dan terarah dalam penentuan arah kebijakan dan akuntabilitas penyelegaraan pelayanan publik. Pengetahuan mengenai nilai ekonomi, fungsi, manfaat, dan intensitas dampak terjadinya penyimpangan pelayanan dan maladministrasi juga diharapkan dapat mengangkat dampak kerugian materiil maupun immateriil masyarakat yang selama ini sering dinihilangkan.</p>	Ombudsman RI	Kesisteman Utama Resolusi dan Monitoring	2025
8	Rancangan Regulasi tentang Perubahan atas Peraturan Ombudsman Nomor 52 Tahun 2021 tentang Tata Cara Penyelegaraan Rapat	<p>Beberapa ketentuan dalam Peraturan Ombudsman Nomor 52 Tahun 2021 tentang Tata Cara Penyelegaraan Rapat tidak sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan rapat di lingkungan Ombudsman RI.</p> <p>Pelaksanaan rapat di lingkungan Ombudsman Khususnya Rapat Pleno agar dapat berjalan dengan lancar.</p>	Ombudsman RI	Biro Sumber Daya Manusia dan Umum	2025

No.	Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan Berdasarkan Evaluasi Regulasi Eksisting, Kajian, dan Penelitian	Unit Penanggung Jawab	Unit Terkait/ Institusi	Target Penyelesaian
9	Rancangan Regulasi Tentang Perubahan atas Peraturan Ombudsman Nomor 42 Tahun 2020 tentang Persyaratan, Penetapan Penjenjangan, dan Pengembangan Karier Asisten Ombudsman Republik Indonesia	Dalam rangka mengatasi kendala implementasi yang merupakan hasil temuan pada pelaksanaan pemantauan dan evaluasi terhadap Peraturan Ombudsman Nomor 42 Tahun 2020 tentang Persyaratan, Penetapan Penjenjangan, dan Pengembangan Karier Asisten Ombudsman Republik Indonesia yang dilaksanakan pada Tahun 2023  Peningkatan Kompetensi Asisten Ombudsman: Sasaran utama adalah untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalitas Asisten Ombudsman melalui penjenjangan Karier dan pengembangan berkelanjutan. Perubahan aturan diharapkan dapat menciptakan standar yang lebih tinggi dan sesuai dengan kebutuhan pengawasan pelayanan publik. Hal ini mencakup penentuan persyaratan, mekanisme promosi, serta program pengembangan kompetensi yang memberikan kesempatan yang sama bagi setiap individu untuk berkembang berdasarkan kinerja dan kemampuan; dan Penyesuaian Persyaratan Rekrutmen Asisten Ombudsman.	Ombudsman RI	Biro Sumber Daya Manusia dan Umum	2025
10	Rancangan Regulasi Tentang Pengelolaan Whistle Blowing System di Lingkungan Ombudsman RI	Peraturan Ombudsman Nomor 27 Tahun 2017 tentang Sistem Pelaporan dan Penanganan Pelanggaran Internal (Whistle Blowing System) di lingkungan Ombudsman Republik Indonesia sudah tidak sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan organisasi.  Untuk mengatur pengelolaan pengaduan atas dugaan pelanggaran internal di Lingkungan Ombudsman RI, untuk menyesuaikan mekanisme dan tindak lanjut pemeriksaan pengaduan atas dugaan pelanggaran internal di lingkungan Ombudsman RI, dengan perkembangan dalam struktur kelembagaan dan peraturan perundang-undangan di Ombudsman.	Ombudsman RI	Inspektorat dan Keasistenan Utama Manajemen Mutu	2025
11	Rancangan Regulasi Tentang Pembagian Tugas Ketua, Wakil Ketua, dan Anggota Ombudsman Republik Indonesia	Lembaga yang memiliki kepimpinan yang bersifat kolektif kolegial, perlu adanya pembagian tugas yang jelas setiap Pimpinan sesuai dengan biddangnya agar tujuan utama organisasi dapat tercapai.	Ombudsman RI	Biro Hukum, Kerja Sama, dan Organisasi dan Biro Sumber Daya Manusia dan Umum	2026

No.	Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan Berdasarkan Evaluasi Regulasi Eksisting, Kajian, dan Penelitian	Unit Penanggung Jawab	Unit Terkait/Institusi	Target Penyelesaian
12	Rancangan Regulasi tentang Perubahan atas Peraturan Ombudsman Nomor 34 Tahun 2018 tentang Besaran Tunjangan Perumahan, Tunjangan Transportasi, serta Tunjangan Asuransi Kesehatan dan Jiwa bagi Ketua, Wakil Ketua, dan Anggota Ombudsman Republik Indonesia	Bertambahnya beban tugas dan tanggung jawab Ketua, Wakil Ketua, dan Anggota Ombudsman serta untuk menyesuaikan dengan perkembangan hak keuangan yang sudah kurang lebih 6 tahun tidak mengalami penyesuaian. Pelaksanaan Fungsi, Tugas dan Wewenang Ketua, Wakil Ketua, dan Anggota Ombudsman akan semakin optimal.	Ombudsman RI	Biro Sumber Daya Manusia dan Umum	2026
13	Rancangan Regulasi tentang Perubahan Peraturan tentang Syarat dan Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian serta Tugas dan Tanggung Jawab Asisten Ombudsman Republik Indonesia	Dalam Peraturan Ombudsman yang lama masih terdapat ketentuan yang sudah tidak relevan dengan kebutuhan organisasi sehingga perlu diganti. Memenuhi kebutuhan organisasi terkait pengangkatan dan pemberhentian serta tugas dan tanggung jawab Asisten Ombudsman, serta mencabut Peraturan Ombudsman Nomor 5 Tahun 2010 tentang Syarat dan Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian Serta Tugas dan Tanggung Jawab Asisten Ombudsman Republik Indonesia sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Peraturan Ombudsman Nomor 25 Tahun 2017 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Ombudsman Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2010 tentang Syarat dan Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian serta Tugas dan Tanggung Jawab Asisten Ombudsman.	Ombudsman	Biro Sumber Daya Manusia dan Umum	2026
14	Rancangan Regulasi tentang Perubahan atas Regulasi terkait Pedoman Kerja Sama di lingkungan Ombudsman RI	Untuk mengoptimalkan pelaksanaan kerja sama Ombudsman Republik Indonesia dengan mitra sebagai bentuk pelaksanaan tugas Ombudsman Republik Indonesia dalam Pasal 7 Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia.	Ombudsman RI	Biro Hukum, Kerja Sama, dan Organisasi	2026
15	Rancangan Regulasi tentang Perubahan atas Peraturan Ombudsman Nomor 41 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pencegahan Maladministrasi	Sebagai pelaksanaan Pasal 7 UU Nomor 37 Tahun 2008 dan sebagai perubahan Peraturan Ombudsman Nomor 41 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pencegahan Maladministrasi karena sudah tidak sesuai dengan perkembangan kebutuhan organisasi. Agar pelaksanaan tugas pencegahan maladministrasi dapat berjalan semakin optimal.	Ombudsman RI	Keasistennan Utama Manajemen Pencegahan Maladministrasi	2027

No.	Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan Berdasarkan Evaluasi Regulasi Eksisting, Kajian, dan Penelitian	Unit Penanggung Jawab	Unit Terkait/ Institusi	Target Penyelesaian
16	Rancangan Regulasi Tentang Partisipasi Masyarakat dalam Pengawasan Penyelemparaan Pelayanan Publik	<p>Melalui partisipasi masyarakat, diharapkan adanya dukungan masyarakat terhadap Ombudsman RI dalam menjalankan fungsi, tugas dan kewenangannya. Selain itu, diharapkan masyarakat memahami pelaksanaan pengawasan eksternal terhadap penyelemparaan pelayanan publik, yang pada akhirnya meningkatkan kemampuan masyarakat dalam memengaruhi kebijakan untuk perbaikan pelayanan publik.</p> <p>Peningkatan jumlah anggota masyarakat yang terinformasi tentang pelayanan publik dan maladministrasi; Peningkatan kualitas kinerja Ombudsman dalam pencegahan maladministrasi penyelenggara pelayanan publik; Peningkatan tingkat kepercayaan masyarakat kepada Ombudsman; dan Peningkatan kualitas pelayanan publik yang diselenggarakan oleh badan publik, terutama bagi kelompok perempuan, penyandang disabilitas, lansia, anak-anak, dan kelompok rentan lainnya.</p>	Ombudsman RI	Kearifan Lokal Utama Manajemen Pencegahan Maladministrasi	2027
17	Rancangan Regulasi Tentang Perubahan atas Peraturan terkait Organisasi dan Tata Kerja di Lingkungan Ombudsman Republik Indonesia	<p>Adanya tuntutan perubahan organisasi dan tata kerja karena perkembangan birokrasi dan kebutuhan masyarakat.</p> <p>Pelaksanaan fungsi, tugas, dan wewenang Ombudsman RI dalam melaksanakan pengawasan penyelemparaan pelayanan publik semakin optimal.</p>	Ombudsman RI	Biro Hukum, Kerja Sama, dan Organisasi dan Biro Sumber Daya Manusia dan Umum	2027
18	Rancangan Regulasi Tentang Perubahan atas Peraturan Ombudsman Nomor 10 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pembentukan, Susunan, dan Tata Kerja Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia di Daerah	<p>Adanya tuntutan perubahan organisasi dan tata kerja karena perkembangan birokrasi dan kebutuhan masyarakat.</p> <p>Pelaksanaan fungsi, tugas, dan wewenang Perwakilan Ombudsman sebagai perpanjangan tangan dari Ombudsman dalam melaksanakan pengawasan penyelemparaan pelayanan publik semakin optimal.</p>	Ombudsman RI	Biro Hukum, Kerja Sama, dan Organisasi dan Biro Sumber Daya Manusia dan Umum	2027
19	Rancangan Regulasi Tentang Tata Cara Evaluasi Pelaksanaan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia pada Ombudsman RI	<p>Pelaksanaan Pasal 20 ayat (4) Peraturan Pemerintah Nomor 64 Tahun 2012 tentang Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia pada Ombudsman Republik Indonesia</p> <p>Untuk mengetahui pelaksanaan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia pada Ombudsman RI apakah sudah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan</p>	Ombudsman RI	Biro Sumber Daya Manusia dan Umum	2028

No.	Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan Berdasarkan Evaluasi Regulasi Eksisting, Kajian, dan Penelitian	Unit Penanggung Jawab	Unit Terkait/Institusi	Target Penyelesaian
20	Rancangan Regulasi tentang Perubahan atas Peraturan Ombudsman Nomor 11 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Ombudsman Republik Indonesia	<p>Peraturan Ombudsman Nomor 11 Tahun 2012 sebagai besar perlu dilakukan penyesuaian dengan perkembangan organisasi sehingga agar tetap relevan perlu dilakukan perubahan atau penggantian.</p> <p>Untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan; untuk mengatasi kendala implementasi yang merupakan hasil temuan pada pelaksanaan pemanfaatan dan evaluasi; dan menyesuaikan dengan kebutuhan struktur organisasi Ombudsman RI.</p>	Ombudsman RI	Inspektorat	2028
21	Rancangan Regulasi tentang Pengelolaan Pengawasan Pelayanan Publik Berbasis Digital	<p>Dalam rangka menyesuaikan dengan perkembangan teknologi dan informasi serta kebutuhan masyarakat dalam pelaksanaan tugas pengawasan pelayanan publik</p> <p>Pengawasan pelayanan publik akan semakin optimal dengan adanya dukungan teknologi informasi untuk mengimbangi pelayanan publik yang mengarah ke pelayanan digital.</p>	Ombudsman RI	<p>Biro Humas-TI dan Keasistennan Utama</p> <p>Manajemen Pencegahan</p> <p>MaAdministrasi</p>	2029

# ROADMAP PENYUSUNAN RENCANA STRATEGIS OMBUDSMAN RI



## RANCANGAN AWAL RENTRA



### RANCANGAN TEKNOKRATIK RENTRA

#### OKTOBER - NOVEMBER

- Penyusunan Rancangan Teknikratik Renstra
- Pembahasan Rancangan Teknikratik Renstra dalam Rakernas II Tahun 2023

#### DESEMBER

- Penyampaian Rancangan Teknikratik Renstra

#### JANUARI

- Penelaahan Rancangan Teknikratik Renstra

#### FEBRUARI

- Pendalaman Substansi Rancangan Teknikratik Renstra
- Pemutakhiran Rancangan Teknikratik Renstra

#### APRIL

- Penyampaian Perbaikan/ Pemutakhiran Rancangan Teknikratik Renstra
- Kesimpulan Hasil Penelaahan Dokumen Rancangan Teknikratik Renstra yaitu Rancangan Teknikratik telah sesuai dengan kaidah dan tata cara Renstra

#### MARET

- Reviu Substansi Rancangan Teknikratik & Pemutakhiran Rancangan Teknikratik Renstra

2024

2023-2024

#### MEI

- Penyusunan Draf Rancangan Awal Renstra

#### JUNI - JULI

- Pembahasan Draf Rancangan Awal Renstra dalam Rakernas I Tahun 2024

#### SEPTEMBER

- Pemutakhiran Rancangan Awal Renstra
- Penyusunan dan Pendalaman KAK-RAB Jangka Menengah 2025-2029

#### OKTOBER

- Pemutakhiran Dokumen Rancangan Awal Renstra
- Penetapan Rancangan Awal RPJMN 2025-2029

#### NOVEMBER

- Pembahasan Rancangan Awal Renstra dalam Rakernas II Tahun 2024
- Penetapan Rancangan Awal Renstra pasca ditetapkannya Rancangan Awal RPJMN 2025-2029 menjadi Rancangan Renstra

## RANCANGAN RENSTRA

### FEBRUARI

Penetapan Perpres 12/2025 tentang RPJMN 2025-2029

### MARET

Forum Penyesuaian Rancangan Renstra dan Bilateral Meeting Penyesuaian Rancangan Renstra

### APRIL

Sosialisasi dan Pemutakhiran Rancangan Renstra

### MEI

Pendalaman Rancangan Renstra dalam Rakernas I Tahun 2025

### JUNI

- Harmonisasi Rancangan Peraturan Ombudsman terkait Renstra
- Penetapan Perpres 80/2025 tentang Penyusunan Renstra dan Renja K/L

### JULI

Pemutakhiran Rancangan Renstra pasca ditetapkannya Perpres 80/2025

### AGUSTUS

- Penyesuaian redaksional Rancangan Renstra
- Persetujuan Rancangan Renstra menjadi Renstra

2025



## FINALISASI DAN PENETAPAN RENSTRA

### SEPTEMBER 2025

- Pembahasan lanjutan Harmonisasi Rancangan Peraturan Ombudsman terkait Penetapan Renstra
- Finalisasi Rancangan Peraturan Ombudsman terkait Penetapan Renstra
- Penetapan Renstra melalui Peraturan Ombudsman

### OKTOBER 2025

Publikasi Renstra

2025





ombudsman.go.id