

# MENGAWAL MUTU PENGAWASAN PELAYANAN PUBLIK OMBUDSMAN RI



# MENGAWAL MUTU PENGAWASAN PELAYANAN PUBLIK OMBUDSMAN RI



#### Sanksi Pelanggaran Pasal 113

#### Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak (1) 21 (3) Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah). (4)
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

**Mengawal Mutu Pengawasan  
Pelayanan Publik Ombudsman RI**

**Penulis**

Bobby Hamzar Rafinus  
Awidya Mahadewi  
Subandi  
Indah Fajarwati  
Nadia Dewangga  
Indra  
M. Pramulya Kurniawan  
Fika Taufiqurrohman  
Achmad Syarkowi Jazuli  
Syifa Nur Awalia  
Okto Iskandar Dinata

**Penyunting**

Zenia Annabel

**Desain Sampul dan Isi**

Fuad Mushofa

**ISBN**

978-623-89667-6-9

**Penerbit**

Ombudsman RI  
Jl. HR. Rasuna Said Kav. C-19  
Kuningan, Jakarta Selatan  
12920

**Dikeluarkan Oleh:**

Keasistenan Utama Manajemen Mutu Ombudsman RI

## **Kata Sambutan**

Alhamdulillah, akhirnya terbit lagi salah satu karya terbaik yang perlu diapresiasi dari Insan Ombudsman RI. Saya turut bangga dan terima kasih kepada seluruh jajaran Keasistenan Utama Manajemen Mutu Ombudsman RI (KUMM) atas terbitnya buku yang berharga ini.

Sebagaimana dipahami bahwa, Ombudsman RI sebagai lembaga negara mandiri, mempunyai tugas untuk melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan pelayanan publik. Mandat ini dengan jelas tercantum sebagaimana telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman RI. Sebagai lembaga mandiri/independen, Ombudsman RI memiliki berbagai kewenangan dan tugas utama meski dengan berbagai keterbatasan kelembagaannya, terutama dalam melakukan pengawasan internalnya sendiri. Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman RI belum memberikan pengaturan yang jelas dan kuat tentang fungsi pengawasan internal tersebut, sehingga banyak pertanyaan di luar "lantas siapa yang mengawasi Ombudsman RI?", itu tugas para pembuat undang-undang yang menjawabnya. Meskipun demikian, dalam menjalankan tugasnya, Ombudsman RI telah melakukan beberapa upaya pengawasan dan pengendalian, untuk menjaga kemandirian lembaga dan menjaga kualitas mutu pengawasan.

Oleh karena itu, sebagai upaya membangun mekanisme pengawasan, secara internal telah dikembangkan suatu sistem nilai, prinsip-prinsip kerja dan regulasi terkait dengan pelaksanaan tugas dan fungsi Ombudsman RI. Secara kelembagaan juga telah dibangun model pengawasan internal, melalui kelembagaan Inspektorat Ombudsman RI dan KUMM. Fungsi kelembagaan

Inspektorat, diberikan tugas untuk pengawasan bidang tata kelola keuangan dan pengawasan perilaku dan etik insan Ombudsman. Sedangkan fungsi KUMM adalah untuk melakukan pengawasan atas mutu kerja pelaksanaan tugas substansi pengawasan pelayanan publik, dalam penyelesaian Laporan Masyarakat dan pencegahan maladministrasi.

KUMM Ombudsman RI mempunyai peran strategis terutama dalam ekosistem tata kelola pengawasan secara keseluruhannya. Pengendalian manajemen mutu, mempunyai kualitas Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) suatu lembaga. Penjaminan mutu internal suatu lembaga mempunyai peranan strategis antara lain:

- a. memastikan terpenuhinya standar prosedur dalam regulasi penjaminan yang ditetapkan;
- b. memastikan pelaksanaan sistem penjaminan mutu sesuai standar prosedur;
- c. melakukan evaluasi atau penilaian atas efektivitas pemenuhan standar penjaminan mutu; dan
- d. mengidentifikasi peluang perbaikan atas penjaminan mutu yang dilakukan.

Bahwa terkait dengan empat hal tersebut di atas, buku ini memiliki relevansi untuk melihat dengan seksama dalam pelaksanaan tugas KUMM dimaksud. Tugas KUMM ini menjadi garda terdepan dalam melihat pemenuhan standar kerja Ombudsman RI dalam melaksanakan tugas pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik. Sebagai hasil refleksi kerja panjang penjaminan mutu dengan berbagai basis kegiatan penjaminan mutu pengawasan, maka buku ini sangat penting dan menarik untuk dijadikan rujukan bersama dalam membangun Ombudsman RI ke depan ke arah yang lebih berkualitas, baik di pusat maupun di perwakilan.

KUMM telah mampu melakukan pengawasan antara lain dengan mekanisme *whistleblowing system* (WBS) yang bertugas untuk memastikan kinerja Ombudsman RI sesuai dengan kaidah-kaidah dan standar kerja yang telah ditetapkan. Dalam kaitan ini, terdapat dua aspek penting. Pertama, untuk menjamin mutu kinerja Ombudsman RI atas kepatuhan pada sistem, mekanisme, prosedur pada seluruh proses rangkaian kinerja Ombudsman RI. Kepatuhan atas standar prosedur harus dipenuhi baik pada bentuk pengawasan yang berkaitan dengan penyelesaian laporan atau pengaduan masyarakat maupun pencegahan maladministrasi. Pemeriksaan Laporan Masyarakat memiliki karakteristik dan prosedurnya sendiri, dengan selalu mengacu pada dasar hukum, prosedural hukum, asas-asas umum pemerintahan yang baik, kebijakan konkret pemerintahan dan peraturan-peraturan lain yang berkaitan. Sedangkan dalam pencegahan maladministrasi, baik dalam lingkup yang besar maupun kecil, juga diperlukan pemenuhan standar dan prosedur kegiatannya, baik pada agenda *Rapid Assessments* (RA), *Systemic Review* (SR) atau Opini Pengawasan (Penilaian atas kualitas pelayanan publik) ataupun dalam pencegahan maladministrasi bentuk lainnya.

Kedua, penjaminan mutu atas substansi produk-produk Ombudsman RI di mana KUMM berperan penting dalam melakukan revidu terhadap setiap rancangan produk hukum yang hendak dikeluarkan oleh Ombudsman RI, baik berupa Tindakan Korektif, Saran Perbaikan maupun Rekomendasi Ombudsman RI agar menambahkan nilai dan meningkatkan proses pengendalian mutu. Selain itu, kehadiran KUMM diharapkan mampu mengidentifikasi kendala dan hambatan, meningkatkan kualitas kinerja, mencegah risiko inefisiensi waktu serta biaya, meminimalisir atau bahkan menghilangkan pelanggaran standar dan prosedur yang dapat menghambat target kinerja Ombudsman RI yang dapat menurunkan kepuasan pengguna layanan Ombudsman RI.

Pengawasan KUMM inilah yang kemudian disebut sebagai pengawasan internal bagi Ombudsman RI. Melalui mekanisme *whistleblowing system* (WBS) yang menjadi ruang bagi Pelapor, Terlapor, dan Pihak Terkait yang ingin melakukan aduan terhadap dugaan pelanggaran yang dilakukan oleh insan Ombudsman. Misalnya bagi Pelapor, dapat mengadukan proses pemeriksaan yang lambat karena melewati baku mutu waktu yang diatur dalam ketentuan perundang-undangan. Contoh lain bagi Terlapor yang keberatan dengan hasil pemeriksaan Ombudsman RI maka dapat melapor kepada KUMM untuk ditinjau kembali produk Ombudsman RI tersebut. Sederhananya posisi KUMM secara sistemik diibaratkan dengan pintu gerbang bagi para pencari keadilan atas kinerja Ombudsman RI yang diduga lalai di satu sisi. Kemudian pada sisi yang lain, KUMM sebagai jembatan untuk melakukan penjaminan mutu atas setiap kinerja teknis dan substansi yang dihasilkan oleh Ombudsman RI.

Buku ini berupaya merefleksikan kinerja KUMM selama kurun periode waktu 2022 sampai 2025, juga dilengkapi berbagai ilustrasi penanganan dan penyelesaian laporan hingga pada level *clearance* Rekomendasi Ombudsman RI. Maka buku ini telah berupaya menciptakan kebanggaan tersendiri secara internal, sebab secara gamblang KUMM telah memaparkan bagaimana kinerja Ombudsman RI dalam tugas-tugas pengawasan pelayanan publik. Hal ini dapat dicermati dari cara penyajian beberapa kasus pengaduan masyarakat melalui WBS, antara lain terkait dengan keluhan Pelapor tentang tidak mendapatkan informasi perkembangan tindak lanjut laporan, susahny mendapatkan salinan LHP Ombudsman RI, keberatan atas hasil pemeriksaan pada LHP, bahkan sampai pada upaya Pelapor untuk membuka pemeriksaan kembali atas laporan yang ditolak Ombudsman RI (tidak diterima) dan laporan yang telah ditutup (*close case*).

Berbagai uraian dan ilustrasi dalam buku ini tidak hanya sekedar cerita kinerja KUMM, melainkan akan dibaca sebagai catatan kerja mutu prosedural, mutu standar, namun juga sebagai catatan sejarah atas kinerja Ombudsman RI. Sesuai asas kemandirian dan imparialitas Ombudsman RI dalam kerja-kerja pengawasan tidak berpihak kepada pihak manapun baik Pelapor, Terlapor, maupun Pihak Terkait. Catatan dari KUMM ini akan menjadi bagian dari kesaksian Ombudsman RI dalam melakukan pengawasan.

Buku ini berhasil dalam menarasikan penjaminan mutu sehingga memudahkan pemahaman para pembacanya. Secara umum, narasi yang menjadi bagian utama dalam buku ini terbagi dalam tiga tema besar. Pertama, cerita tentang Penanganan Aduan WBS terkait Kegiatan Pengawasan Pelayanan Publik. Kedua, membahas khusus tentang Penjaminan Mutu yang dimulai dari penjelasan tentang definisi Penjaminan Mutu hingga contoh-contoh kasus kisah penjaminan mutu di beberapa perwakilan, seperti Provinsi Maluku, Provinsi Sumatera Barat, Provinsi Kalimantan Timur, Provinsi Nusa Tenggara Timur, Provinsi Kepulauan Riau, Provinsi Kalimantan Barat, dan juga beberapa Keasistenan Utama di Kantor Pusat.

Ketiga, *Clearance* Rekomendasi Ombudsman RI, sebagaimana diketahui bahwa Ombudsman RI juga diberikan kewenangan untuk menerbitkan Rekomendasi Ombudsman berdasarkan Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman RI, bahwasanya Terlapor dan Atasan Terlapor mempunyai kewajiban untuk melaksanakan Rekomendasi Ombudsman RI tersebut. Karena itu, kualitas mutu rekomendasi juga tidak luput dari penjaminan mutu KUMM. Aspek pengendalian kualitas prosedur formal yang perlu dipenuhi, ketepatan waktu pelaksanaan rekomendasi dan kepastian akan kepatuhan pada

standar pengawasan. Peran strategis KUMM dalam *clearance* Rekomendasi Ombudsman RI berdasarkan pada Peraturan Ketua Ombudsman RI Nomor 5 Tahun 2024 tentang Petunjuk Teknis Penyelesaian Laporan yang mengatur bahwa setiap usulan Rekomendasi perlu mendapatkan *clearance* dari KUMM agar lebih sempurna, baik secara teknis penulisan maupun secara substantif. Dengan harapan Rekomendasi yang diterbitkan dapat diterima dan dikerjakan seluruhnya oleh Terlapor dan Atasan Terlapor.

Oleh karena itu, sebagai Ketua Ombudsman Republik Indonesia, saya menyambut baik, dan mengapresiasi tinggi, juga turut bangga atas karya yang dihasilkan oleh KUMM ini. Karya ini diberi judul Mengawal Mutu Pengawasan Pelayanan Publik Ombudsman RI. Saya tahu bahwa buku ini telah disusun dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab. Buku ini telah sedemikian informatif dan kaya akan pengetahuan yang baik tentang pengalaman dan perjalanan panjang penjaminan mutu atas produk yang dihasilkan Ombudsman RI. Karya ini dihadirkan sebagai pengingat, bagi semua insan Ombudsman baik di pusat maupun perwakilan, bahwa di balik kerja-kerja pengawasan Ombudsman RI yang dijalani selama ini, ternyata ada nilai-nilai dan standar yang harus terus dijaga secara konsisten, sebagai implementasi akan nilai-nilai integritas, profesional dan adil yang telah diamalkan oleh insan ORI.

Terakhir, saya kembali lagi mengucapkan terima kasih kepada seluruh penulis dari KUMM yang telah bekerja dengan gigih dan meluangkan waktu untuk berbagi melalui karya ini kepada publik. Satu hal yang perlu saya sampaikan sebelum menutup sambutan singkat ini adalah KUMM ibarat urat nadi vital dari organ tubuh Ombudsman RI, menjadi garda terdepan menjaga integritas, profesionalitas, dan keadilan dari kerja-kerja insan Ombudsman. Meskipun KUMM tidak berada pada barisan paling depan dari

pekerjaan pemeriksaan dan pencegahan maladministrasi, tetapi justru KUMM adalah penjaga gawang agar Ombudsman RI tidak kebobolan dari segala praktik kecurangan dalam pemeriksaan dan pencegahan maladministrasi yang dilaksanakan oleh internal Ombudsman RI sendiri.

Terus berkarya. Terus mengabdikan. Terus memberi berdampak baik. Dan teruslah berlomba-lomba menjadi insan Ombudsman yang bekerja keras melawan segala bentuk praktik-praktik maladministrasi.



Jakarta, 22 Agustus 2025  
Ketua Ombudsman Republik Indonesia  
Mokhammad Najih

## Testimoni

Pembentukan Keasistenan Utama Manajemen Mutu (KUMM) merupakan transformasi dari unit kerja *Quality Assurance* (QA). Di awal pembentukan, diskusi terkait kerangka pikir, ruang lingkup dan proses bisnis, mengambil waktu yang cukup panjang. Termasuk di dalamnya penyesuaian dengan tugas Unit Kerja Inspektorat. Tidak mudah tapi juga tidak bisa dikatakan sulit karena kita menyadari pentingnya fungsi QA dan *Quality Control* (QC) dalam proses kerja keasistenan khususnya pemeriksaan.

Saat itu sebagai pengampu unit kerja ini, tidak sedikit tantangan yang dihadapi dalam proses pembentukan maupun implementasi. Tantangan pertama menyamakan persepsi mengenai tugas dan fungsi KUMM, bukan hanya di lingkungan Keasistenan dan Sekretariat Jenderal, tapi juga pada tingkat pimpinan. Tantangan kedua saat dimulainya implementasi. Tidak mudah mencari asisten KUMM dengan *profiling* yang ideal. Bukan hanya soal integritas dan kompetensi, namun juga kemampuan meyakinkan insan Ombudsman lain dan menjaga ekspektasi pengadu/publik. Tidak semua siap menerima “diperiksa teman sendiri”. Memastikan proses kerja di internal KUMM agar berkualitas, obyektivitas terjaga dan hasilnya “*no debat*” juga menjadi tantangan tersendiri.

Alhamdulillah hingga berakhirnya periode masa bakti kami di awal 2021, KUMM telah cukup membuktikan kinerjanya sebagai “mitra korektif” bagi unit kerja Keasistenan lain di Ombudsman RI. Bahwa kehadiran KUMM bukan untuk mencari kesalahan, namun untuk memastikan produk Ombudsman RI tidak salah. Ibaratnya ramai di rumah sendiri masih lebih baik dari pada diramalkan tetangga sebelah. Tapi tentu KUMM juga masih perlu banyak

penyempurnaan. Tantangan atas kredibilitas Ombudsman RI akan selalu ada. Jadi, teruslah memperbaiki diri untuk Ombudsman RI yang lebih dihormati.



Salam,  
Wakil Ketua Ombudsman RI Periode 2016 - 2021  
Lely Pelitasari Soebekty

## **Sekapur Sirih Manajemen Mutu, Etika, dan Ombudsman**

Ombudsman Republik Indonesia pada tahun ini genap berusia 25 tahun. Dalam perjalanan insan manusia, pada usia 25 tahun diharapkan sudah memiliki kesempurnaan fisik dan mental untuk hidup mandiri secara ekonomi maupun sosial. Bagi Ombudsman RI, kiranya setelah berusia 25 tahun semakin diandalkan oleh masyarakat mendapatkan pelayanan publik berkualitas. Untuk mewujudkannya, ORI perlu lebih dahulu memastikan bahwa produk dan jasa layanannya berkualitas dan berkelanjutan. Kinerja tersebut dapat dicapai melalui penerapan manajemen mutu terpadu.

Kebijakan Manajemen Mutu Terpadu telah dirumuskan dalam Peraturan Ombudsman nomor 51 tahun 2021. Peraturan ini diterbitkan pada akhir kepemimpinan Ombudsman RI periode 2016-2021. Pengertian Manajemen Mutu Terpadu dirumuskan dalam regulasi tersebut sebagai sistem yang ditujukan untuk mengawasi segala kegiatan dan tugas organisasi dalam rangka memastikan produk dan jasa yang dihasilkan dapat tercapai dengan baik dan konsisten sesuai standar yang telah ditetapkan. Rumusan ini menunjukkan kesadaran Ombudsman RI melaksanakan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam melaksanakan fungsi sebagai pengawas eksternal pelayanan publik.

Pelaksanaan Kebijakan Manajemen Mutu Terpadu merupakan upaya strategis dalam mewujudkan visi Ombudsman RI sebagai lembaga yang efektif, dapat dipercaya, dan inklusif. Untuk itu pendalaman pemahaman atas kebijakan tersebut perlu terus dilakukan dan didiseminasikan, khususnya di internal Ombudsman

RI. Langkah ini merupakan bagian dari membangun budaya belajar yang penting bagi peningkatan kinerja lembaga pengawas pelayanan publik.

Berangkat dengan motivasi tersebut, maka pada tulisan ini akan diulas beberapa aspek dari ISO 9001 yang merupakan rujukan dalam penyusunan regulasi Manajemen Mutu Terpadu. Pada bagian berikutnya akan dibahas konsep *Total Quality Management (TQM)*. Dalam pelaksanaan TQM ternyata etika berperan penting. Hal ini dibahas dalam sub bab *Total Morality Management (TMM)*. Pada bagian akhir disampaikan upaya menerapkan TQM dan TMM di Ombudsman RI.

## **Evolusi ISO 9001**

ISO 9001 terus mengalami transformasi dari standar **mutu berbasis dokumen pada tahun 1987** menjadi kerangka manajemen mutu yang holistik, berorientasi proses, risiko, dan konteks organisasi. Versi pertama (1987) mengambil dasar dari BS 5750 Inggris yang menekankan kontrol dokumen dan mutu akhir produk, “ISO 9001:1987s *key principles included document control and process auditing in quality assurance (QA)*” (Wikipedia, 2025). Pada revisi 1994, standar yang diperkenalkan lebih kepada pendekatan proses, memberikan fokus pada kepuasan pelanggan, tindakan pencegahan, dan peningkatan berkelanjutan (Cooper, 2019).

Pada tahun 2000 ISO mengalami **perubahan yang signifikan dengan pengenalan siklus *Plan-Do-Check-Act (PDCA)* dan tujuh prinsip manajemen mutu** sehingga menjadi lebih fleksibel dan berorientasi pada proses, kualitas produk, kepuasan pelanggan, dan kepemimpinan. Revisi tahun 2000 ini menjadi tonggak ISO 9001 modern dan menjadi *benchmark* dalam perkembangan ISO

9001 kedepannya. Tahun 2008 terjadi revisi minor yang tidak menambah persyaratan baru, melainkan “menyempurnakan tata bahasa dan istilah pada dokumen ISO 9001 serta menekankan konsistensi dan kompatibilitas dengan standar ISO lainnya,” perbaikan ini diharapkan dapat memudahkan implementasi sistem manajemen terintegrasi.

Revisi ISO 9001:2015 merupakan revisi yang paling komprehensif tidak mengubah banyak hal namun memuat berbagai tambahan dan detail dari ISO ini. **Penambahan konteks organisasi sebagai fokus utama, meningkatkan peran kepemimpinan, dan menonjolkan risiko serta peluang dalam manajemen mutu, serta mengadopsi High-Level Structure (HLS)** yang memungkinkan integrasi dengan ISO 14001, ISO 45001, dan standar lainnya. Tren dari revisi ini membuat kebiasaan baru dalam Manajemen Mutu dengan menekankan **risk-based thinking**, digitalisasi (sistem berbasis cloud), dan konsep **“documented information”** yang menggantikan istilah “dokumen” dan “catatan”, serta membuka peluang digabungkannya prinsip TQM dan istilah baru berupa **“Total Moral Management”** yang menekankan etika dan integritas dalam proses verifikasi.

Secara ringkas evolusi ISO 9001 mencerminkan perubahan paradigma yang melalui beberapa tahapan dari fokus pada pencegahan dan proses di tahun 1994. Selanjutnya pada tahun 2008 berkembang ke konsep siklus manajemen (*planning, do, check, action*). Pada tahun 2008 terjadi harmonisasi terminologi. Terakhir tahun 2015 berubah pada aspek-aspek konteks organisasi, kepemimpinan, risiko, dan struktur tinggi, menjadikan ISO 9001 bukan sekadar standar audit, melainkan alat strategis untuk kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan keunggulan kompetitif di era digital dan beretika (Kalil, 2024).

## **Total Quality Management**

ISO 9001 versi tahun 2015 yang kemudian mengubah konsep *Total Quality Management* (TQM) menjadi sistem manajemen yang mengedepankan **kualitas sebagai prioritas utama dalam semua aktivitas organisasi**. Dalam penerapan TQM, **“pelanggan”** baik internal maupun eksternal selalu menjadi **pusat perhatian** sehingga segala upaya diarahkan untuk memenuhi atau bahkan melampaui harapan mereka. Namun, pencapaian kualitas ini tidak bisa dilakukan oleh satu pihak saja, melainkan membutuhkan **kontribusi aktif dari seluruh karyawan dan aset organisasi** di berbagai tingkatan.

Kualitas pada sektor **jasa dan pelayanan (publik maupun swasta)** merupakan sesuatu yang sangat penting. Biaya dalam menciptakan kualitas yang baik pada sektor jasa dan layanan bisa dikatakan sama dengan **nol atau nir biaya**. Dalam sektor jasa, kualitas bisa kembali menjadi input dalam proses daur ulang produk jasa ketika mendapat tanggapan baik dari pelanggan (Penerimaan Layanan Puas). Namun justru kualitas yang buruk akan menyebabkan biaya yang sangat besar terlebih **biaya kepercayaan** dari penerima layanan. Pendekatan biaya dalam sektor jasa dan layanan **bukanlah meminimalisir biaya produksi tetapi melainkan meminimalisir terciptanya jasa dan layanan gagal** (Martin, 1993)

TQM menekankan pentingnya pendekatan proses dalam mengelola kegiatan organisasi. Setiap aktivitas **dilihat sebagai bagian dari rangkaian proses yang saling berhubungan**, sehingga perbaikan harus dilakukan secara **sistemik dan berkelanjutan**. Hal ini bisa tercapai melalui kegiatan pengumpulan dan analisis data yang mendalam yang bermuara pada pengambilan keputusan berdasarkan fakta sehingga menjadi lebih objektif dan tepat sasaran.

Budaya perbaikan berkelanjutan adalah salah satu inti dari TQM, dimana organisasi selalu didorong untuk melakukan evaluasi dan penyempurnaan proses. **Siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA)** sering digunakan sebagai metode untuk memastikan setiap perubahan yang diterapkan dapat dilaksanakan dengan efektif dan memberikan hasil yang diharapkan.

#### PDCA model ISO 9001:2015



**Perencanaan (Plan)** adalah proses pertama pada siklus PDCA. Proses Perencanaan sering dikatakan sebagai proses yang **paling kritis** karena merupakan **fondasi** proses setelahnya. Pada tahap perencanaan, organisasi menetapkan tujuan dan proses yang dibutuhkan untuk memberikan hasil yang sesuai dengan keinginan pelanggan/penerima layanan dan kebijakan organisasi. Tahap Perencanaan harus dimulai dari **pemahaman konteks organisasi** pada klausul (4) ISO 9001:2015. Ini melibatkan pemahaman tentang faktor-faktor internal dan eksternal yang relevan yang dapat mempengaruhi kemampuan organisasi seperti identifikasi isu-isu internal (nilai-nilai organisasi, budaya,

pengetahuan, kinerja) dan eksternal (hukum, teknologi, persaingan, pasar, sosial, ekonomi).

Selain itu, organisasi harus secara jelas mengidentifikasi dan memahami **kebutuhan serta harapan pelanggannya/penerima layanan**. Terakhir, yang perlu diperhatikan adalah pihak-pihak berkepentingan yang arti luasnya segala pihak yang turut serta pada proses bisnis organisasi perlu dikenali dan diperhatikan. Klausul (5) juga menyebutkan **Kepemimpinan** merupakan satu kesatuan yang mengorganisir proses perencanaan sehingga menjadi poin penting dari Perencanaan.

**Pelaksanaan (Do)** adalah proses implementasi dari Perencanaan. Proses ini diawali dengan melaksanakan runtutan daftar kegiatan dari proses perencanaan. Pada proses ini organisasi perlu memperhatikan klausul (7) yaitu **Dukungan / Support** dimana di dalamnya terdapat Sumber Daya Pendukung baik itu **manusia** (kompetensi, keikutsertaan), **infrastruktur** (bangunan, fasilitas penunjang), **lingkungan operasional, pemantauan dan pengukuran sumber daya**, serta **informasi terdokumentasi** (dokumen fisik maupun tangkapan digital).

Kemudian, pelaksanaan ditandai dengan klausul (8) yakni Operasional. Operasional adalah klausul inti di mana organisasi **merencanakan, mengimplementasikan, dan mengendalikan** proses-proses yang diperlukan untuk persyaratan produk dan layanan. Hal ini mencakup perencanaan operasional dan kontrol, persyaratan untuk produk dan layanan, desain dan pengembangan produk dan layanan, kontrol proses, produk dan layanan yang diberikan, proses produksi dan penyediaan layanan, dan rilis atau *launching* produk dan layanan.

**Pemeriksaan (Check)** adalah proses yang berfokus pada **pemantauan dan pengukuran** pada proses dan produk/layanan dengan tolok ukur berupa kebijakan, tujuan, dan persyaratan yang ditetapkan. Tujuan dari tahap ini adalah secara khusus untuk memastikan proses telah berjalan secara efektif dan secara umum berkaitan dengan tujuan yang telah dicapai. Pada ISO 9001:2015 proses ini diwakili oleh klausul (9) yaitu **Evaluasi Kinerja**. Organisasi harus memantau, mengukur, menganalisis, dan mengevaluasi kinerja dan efektivitas **Sistem Manajemen Mutu**. Secara garis besar yang dievaluasi pada tahap ini adalah **Kepuasan Pelanggan, kinerja internal** melalui Audit Internal, dan peninjauan oleh *Top Management* terhadap **kebijakan strategis**.

**Tindakan/Action** adalah segala hal terkait dengan kegiatan perbaikan dan peningkatan secara berkelanjutan. Berdasarkan hasil evaluasi dari tahap *Check*, organisasi mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja sistem manajemen mutu atau dalam ISO 9001:2015 dijelaskan melalui klausul (10).

### **Total Morality Management**

*Total Quality Management* menekankan aspek *Leadership* atau Kepemimpinan sebagai bagian dari komponen untuk mewujudkan atau menciptakan kualitas terbaik. Kepemimpinan disini seperti yang telah disebutkan sebelumnya, digambarkan sebagai peran aktif Eksekutif dalam membina organisasi agar berjalan efektif mewujudkan visi dan tujuan organisasi.

Istilah Teori Kontemporer untuk Kepemimpinan dalam *Total Quality Management* ini sangat lekat dengan **Etika dan Nilai Moral**. **Pemimpin** berperan dalam membangun **nilai moral dan etika** pada

organisasi merupakan penjelasan lebih lanjut dari bentuk peran aktif Pemimpin.

**“Seorang pemimpin hebat bukan hanya mampu menciptakan visi, menciptakan gambaran besar, tetapi juga memastikan bahwa ia meneliti secara mendalam, hingga ke detail-detail kecil untuk memastikan bahwa visi tersebut benar-benar diterjemahkan menjadi kenyataan melalui keunggulan eksekusi.** Dengan kata lain, pemimpin hebat memiliki visi besar, imajinasi yang hebat, ide-ide brilian, tetapi mereka juga mewujudkan ide-ide tersebut melalui kerja keras, komitmen, dan pelaksanaan yang sempurna.” (Murthy, 2009)

Pemimpin sendiri harus terlebih dahulu memiliki nilai moral dan etika. Pemimpin harus mencontohkan nilai moral dan etika yang dimaksud untuk diterjemahkan dan diaplikasikan pada tingkatan manajemen di bawahnya. Kepemimpinan sendiri tidaklah terbentuk tanpa nilai moral dan etika.

**Keterkaitan antara Pemimpin dan Pengikut** pada konsep kepemimpinan yang bermoral dan beretika berimplikasi dalam mewujudkan nilai kepemimpinan itu tidak hanya berupa dorongan yang muncul dari eksekutif melainkan perlu tanggapan dan praktik yang dilakukan juga oleh manajemen di tingkat bawah, sehingga istilah **Total Moral Management** cocok menggambarkan penerapan nilai moral dan etika secara holistik ini. Kualitas dan moralitas saling melengkapi satu sama lain. **Moralitas tidak ada tanpa adanya kualitas; dan tidak mungkin mencapai kualitas tanpa moralitas** (1). Oleh karena itu, penting untuk mengembangkan **seluruh dimensi etika** (etika kepemimpinan, etika manajemen, etika manusia, etika sistem, etika profesional, etika kerja, dan lain-lain) dalam organisasi (Çiçek & Lanbaran, 2023).

## **Manajemen Mutu Terpadu Sebagai Upaya Penerapan *Total Quality Management***

Dalam konteks Ombudsman RI, penerapan ISO 9001:2015 adalah bukti atas komitmen Ombudsman RI akan terwujudnya pengawasan pelayanan publik yang berkualitas. Peningkatan kualitas pelayanan publik harus dilakukan secara holistik dan simultan baik itu dari Pelaksana Layanan, Penyelenggara Layanan, bahkan Pengawas Layanan. Ombudsman RI yang menjalankan fungsi sebagai lembaga pengawas sekaligus menyelenggarakan pelayanan telah mendengar aduan dan memberikan solusi terhadap pihak-pihak yang diduga telah dirugikan oleh penyelenggara pelayanan publik. Salah satunya solusinya adalah mematuhi standar mutu.

Standar Mutu adalah seperangkat tolok ukur kinerja yang mencakup masukan, proses, hasil, keluaran, serta manfaat yang harus dipenuhi oleh Unit Kerja. Rangkaian tahapan ini mudah diucapkan, namun tidak mudah dilaksanakan. Terutama dalam merumuskan tolok ukur kinerja, yang perlu didukung oleh sumber daya dan pemangku kepentingan dari tahap masukan hingga manfaat.

Untuk menggambarkan tantangan dalam merumuskan tolok ukur berikut ulasan tentang standar mutu waktu pada unit keasistenan Pengaduan Masyarakat (KU Dumas). Standar tersebut yang sedang disusun regulasinya sebagai berikut.

<b>Kegiatan</b>	<b>Baku Mutu Waktu</b>
Penerimaan Laporan Memenuhi Syarat Formil dan Materiel (Lengkap tanpa Kegiatan Permintaan Kelengkapan Data)	11 hari
Penerimaan Laporan Memenuhi Syarat Formil dan Materiel (Lengkap dengan kegiatan Permintaan Kelengkapan Data)	46 hari
Penugasan atau Penyerahan Laporan ke Tahap Pemeriksaan Laporan	2 hari

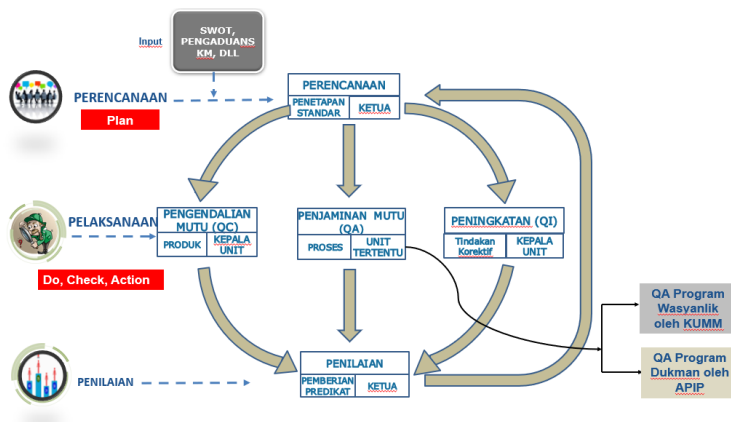
Standar ini dilaksanakan oleh jajaran asisten Penerimaan dan Verifikasi Laporan di Kantor Pusat dan Kantor Perwakilan Ombudsman RI. Pada tahapan penetapan hasil verifikasi kegiatan ini juga melibatkan Pimpinan Ombudsman RI di Kantor Pusat dan Kepala Perwakilan. Tahapan ini merupakan titik kritis tidak terpenuhinya baku mutu waktu. Selain itu potensi keterlambatan juga ada pada kegiatan yang dikerjakan masyarakat pelapor ketika datanya belum lengkap. Kegiatan tersebut meski diberikan waktu sebanyak 35 hari, masih banyak masyarakat yang mengharapkan perpanjangan waktu atau tidak melengkapi.

Contoh baku mutu dari Keasistenan Manajemen Mutu:

<b>Tahapan</b>	<b>Tolok Ukur</b>	<b>Data Tahun 2024</b>	<b>Target Tahun 2029</b>
Proses	Rata-rata lama penyelesaian aduan	47,43 hari	43,63 hari
Hasil	Jumlah aduan yang diselesaikan	69 aduan	90 aduan

Keluaran	Tingkat validitas mutu (% jumlah aduan yang terdapat temuan terhadap jumlah laporan)	99 %	99 %
Manfaat	Indeks Kepuasan Masyarakat	3,35	3,40

Target yang dicanangkan di tahun 2029, khususnya tingkat validitas mutu, menunjukkan perlu dilakukannya perbaikan dalam seluruh tahapan manajemen mutu terpadu. Demikian juga perbaikan kinerja waktu penyelesaian aduan selanjutnya akan mendorong kenaikan indeks kepuasan masyarakat. Untuk mewujudkan perbaikan tersebut, maka keterpaduan antar unit kerja perlu dilakukan mulai dari perencanaan mutu, penjaminan mutu, pengendalian mutu, hingga penilaian mutu,



Selain aspek teknis, TQM juga mengusung prinsip **kepemimpinan yang kuat** sebagaimana yang dijelaskan pada

tahap **Perencanaan**. Manajemen puncak berperan sebagai **motor penggerak perubahan** dan pendukung sumber daya yang diperlukan. Kepemimpinan yang memiliki komitmen terhadap tujuan akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal. Kemudian, hubungan yang harmonis dengan *supplier* dalam hal Ombudsman RI adalah Penyelenggara dan Pelaksana serta Asisten Ombudsman RI sebagai pihak pemberi layanan dan mitra kerja juga ditekankan agar tercipta **kemitraan strategis** yang saling menguntungkan dan mendukung kualitas produk atau layanan.

Dalam penerapan di Ombudsman RI, TQM bukan hanya menjadi pendekatan teknis dalam meningkatkan mutu pelayanan pengaduan publik, tetapi juga merangkul aspek etika dan integritas sebagai fondasi utama. Dengan demikian, setiap proses pengaduan, verifikasi, dan tindak lanjut tidak hanya dilakukan secara efisien tapi juga transparan dan akuntabel. Pendekatan ini memastikan bahwa Ombudsman RI dapat memberikan layanan publik yang tidak hanya **cepat dan tepat, tetapi juga berkeadilan** sehingga dapat dipercaya oleh masyarakat.

### **Tantangan ke Depan di Ombudsman RI**

Peningkatan kualitas secara holistik dan simultan memberikan manfaat baik agar tidak adanya tumpang tindih dan saling tunggu terkait siapa yang harus memulai peningkatan kualitas. Konsep ini menjadi *Pilot Project* peningkatan kualitas dan menjadi standar perbaikan oleh yang diawasi. Ombudsman RI disarankan menerapkan *Ethical Leadership* dalam pengawasan pelayanan publik (Brown, Treviño, & Harisson, 2005). Melalui Keasistenan Utama Manajemen Mutu dilakukan setiap proses PDCA agar terus menghasilkan layanan berkualitas. Ombudsman RI

juga terus membina nilai moral dan etika dalam proses peningkatan kualitas pelayanan publik. Salah satu bentuk konkret yang dimiliki oleh Ombudsman RI adalah melalui instrumen Peraturan Ombudsman Nomor 40 Tahun 2019 tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Insan Ombudsman.

Peraturan Ombudsman Nomor 40 Tahun 2019 memuat nilai utama yang dipegang oleh tiap insan Ombudsman RI yaitu integritas, Professional, dan Adil. Nilai utama ini jika dijabarkan lebih lanjut akan menjadi kode etik dan kode perilaku insan Ombudsman RI. Nilai integritas tercermin dari perilaku kejujuran, keteladanan, dan komitmen. Sedangkan nilai profesional terlihat dari perilaku objektif, kompeten, independen, dan melayani. Terakhir adil tampak dari perilaku kesetaraan dan proporsional.

Jika sembilan perilaku tersebut dipegang dan dijalankan semua oleh insan Ombudsman RI, secara tidak langsung telah memenuhi kriteria individu yang beretika sesuai apa yang telah disebutkan melalui *Total Morality Management* dan etika manajemen. Sebagai gambaran anecdotal berikut memuat persandingan prinsip etika dalam manajemen dan nilai-nilai Ombudsman.

<b>Total Moral Manajemen</b>	<b>Kode Perilaku Insan Ombudsman</b>
<i>Leadership Ethics</i>	Keteladanan
<i>Work Ethics</i>	Kompeten
<i>Human. Ethics</i>	Kejujuran
<i>System Ethics</i>	Komitmen, Obyektif
<i>Professional Ethics</i>	Independen, Melayani
<i>Management Ethics</i>	Kesetaraan, Proporsional

Tantangan ke depan berikutnya adalah penerapan kompensasi atas layanan publik yang tidak sesuai standar. Kompensasi merupakan bentuk 'remedial', untuk mengobati kekecewaan masyarakat atas layanan publik yang mereka terima belum sesuai standar. Saat ini Ombudsman RI melalui KU Dumas baru dapat menyatakan permohonan maaf sebagai bentuk kompensasi.

Keberhasilan mengatasi kedua tantangan tersebut, yaitu mewujudkan kepemimpinan yang beretika dan penerapan kompensasi layanan masyarakat, dapat menjadi '*game changer*' Ombudsman RI mencapai visinya yaitu lembaga pengawas eksternal pelayanan publik yang dipercaya, efektif, inklusif, dan berkeadilan. Semoga.



Salam,  
Wakil Ketua Ombudsman RI  
Bobby Hamzar Rafinus

KOMPENSASI ATAS KETIDAKSESUAIAN PELAKSANAAN  
STANDAR PELAYANAN PUBLIK  
PADA KEASISTENAN UTAMA PENGADUAN MASYARAKAT

No.	Komponen Standar Pelayanan	Ketidaksesuaian	Bentuk Kompensasi	Mekanisme	Keterangan
1.	Waktu	Pelayanan penerimaan konsultasi dan laporan masyarakat secara datang langsung terlambat >30 (lebih dari tiga puluh) menit dari waktu dalam standar pelayanan	Permohonan maaf secara lisan oleh petugas	Langsung (serta merta)	
2.	Sistem, Mekanisme, dan Prosedur	Petugas menyalahi sistem, mekanisme, dan prosedur penerimaan konsultasi dan laporan masyarakat	Permohonan maaf secara lisan oleh petugas dan/ atau tertulis oleh lembaga disertai janji perbaikan	Keluhan/ Aduan ke Inspektorat	
3.	Biaya/tarif	Petugas meminta biaya/ tarif tidak sesuai standar pelayanan	a. Pengembalian sejumlah biaya/tarif dari petugas apabila Pelapor memenuhi permintaan tersebut; b. Permohonan maaf secara tertulis dari petugas dan lembaga disertai janji perbaikan	Keluhan/ Aduan ke Inspektorat	Pelayanan penerimaan konsultasi dan laporan masyarakat tidak dipungut biaya/ tarif

## Daftar Isi

Kata Sambutan 4

Testimoni 11

Sekapur Sirih 13

Daftar Isi 28

---

### **BAB I – Pendahuluan 31**

---

### **BAB II – Penanganan Aduan WBS Terkait Kegiatan Pengawasan Pelayanan Publik 38**

- A. Prosedur Penanganan Pengaduan Pelanggaran Internal Atas Penyelesaian Laporan Masyarakat dan Pencegahan Maladministrasi 41
- B. Statistik Penanganan Pengaduan Pelanggaran Internal Atas Penyelesaian Laporan Masyarakat dan Pencegahan Maladministrasi 2022 – 2024 45
- C. Pengaduan terkait pengawasan Ombudsman yang Masih Dalam Proses 50
  - 1. Kasus ke-1: Pengaduan tentang Belum Mendapatkan Informasi Perkembangan Tindak Lanjut Laporan 50
  - 2. Kasus ke-2: Pengaduan tentang Sulitnya Memperoleh LHP Ombudsman RI 53
  - 3. Kasus ke-3: Pelanggaran Prosedur Pemeriksaan 59
- D. Pengaduan terkait pengawasan Ombudsman yang Telah Terbit Produk 64
  - 1. Kasus ke-1: Pengaduan tentang Membuka Kembali Laporan Masyarakat yang Telah Ditolak 64

2. Kasus ke-2: Pengaduan tentang Membuka Laporan Masyarakat yang Telah Ditutup 69
  3. Kasus ke-3: Pengaduan tentang Koreksi Atas Hasil Pemeriksaan pada LAHP 76
- 

### **BAB III – Penjaminan Mutu 87**

- A. Praktik Pelaksanaan Penjaminan Mutu Penyelesaian Laporan Tahun 2024 96
  1. Kegiatan Penjaminan Mutu Penyelesaian Laporan Masyarakat di Provinsi Maluku 98
  2. Kegiatan Penjaminan Mutu Penyelesaian Laporan Masyarakat di Provinsi Sumatera Barat 107
  3. Kegiatan Penjaminan Mutu Penyelesaian Laporan Masyarakat di Provinsi Kalimantan Timur 114
  4. Kegiatan Penjaminan Mutu Penyelesaian Laporan Masyarakat di Keasistenan Utama VII 122
- B. Pokok-Pokok Rekomendasi Peningkatan Kualitas Penyelesaian Laporan Masyarakat Kepada Unit Kerja Terkait di Ombudsman 127
- C. Praktik Pelaksanaan Penjaminan Mutu Pencegahan Maladministrasi Tahun 2024 131
  1. Kegiatan Penjaminan Mutu Pencegahan Maladministrasi di Provinsi Nusa Tenggara Timur 133
  2. Kegiatan Penjaminan Mutu Pencegahan Maladministrasi di Provinsi Kepulauan Riau 137
  3. Kegiatan Penjaminan Mutu Pencegahan Maladministrasi di Provinsi Kalimantan Barat 143

4. Kegiatan Penjaminan Mutu Pencegahan Maladministrasi di Keasistenan Utama Manajemen Pencegahan Maladministrasi dan Keasistenan Utama I 148
  - D. Pokok-Pokok Rekomendasi Peningkatan Kualitas Penyusunan Saran Perbaikan Kebijakan Pelayanan Publik Kepada Unit Kerja Terkait 152
  - E. Rancangan Penilaian Hasil Penjaminan Mutu 154
- 


#### **BAB IV – Clearance Rekomendasi Ombudsman 162**

- A. Clearance Rekomendasi: Pemilik Ruko Terdampak Ambruknya Dermaga Sambas 168
  - B. Clearance Rekomendasi: Penantian Kepastian Pembayaran atas Pekerjaan yang Telah Rampung 175
- 

Profil Penyusun 184

Daftar Istilah 189

Daftar Pustaka 194



**BAB I  
PENDAHULUAN**



Buku ini memuat upaya Ombudsman RI dalam memastikan kualitas kinerja pengawasan terhadap pelayanan publik yang dilakukan oleh Kantor Pusat dan Kantor Perwakilan Ombudsman RI. Pengawasan pelayanan publik Ombudsman RI dengan melaksanakan penyelesaian laporan masyarakat atas dugaan maladministrasi dan pencegahan maladministrasi. Agar tujuan pengawasan pelayanan publik berhasil maka Ombudsman RI menjalankan tata kelola dengan menerbitkan sejumlah regulasi dan kebijakan yang dilengkapi dengan serangkaian standar, prosedur yang wajib dipatuhi dan dilaksanakan.

Ombudsman RI sebagai lembaga negara pengawas eksternal pelayanan publik perlu memastikan bahwa regulasi, kebijakan internal dan prosedur yang telah ditetapkan telah memadai dan diikuti oleh seluruh pegawai yang bertanggungjawab menyelesaikan laporan masyarakat dan mencegah maladministrasi. Dengan demikian, Ombudsman RI beserta seluruh pemangku kepentingan, yang terdiri dari Pelapor, Terlapor dan Pihak-pihak terkait memperoleh keyakinan memadai bahwa Ombudsman RI telah bekerja sesuai standar, prosedur dan mampu menghasilkan keluaran-keluaran yang bermutu sehingga efektif dalam mengawasi pelayanan publik di Indonesia.

Upaya memastikan agar kinerja Ombudsman RI bermutu dilakukan dengan membuka akses dan menindaklanjuti pengaduan internal terkait kinerja penyelesaian laporan masyarakat dan pencegahan maladministrasi yang disampaikan oleh Pengadu melalui mekanisme *Whistleblowing System* (WBS) di Ombudsman RI. Selain itu, juga melakukan Penjaminan Mutu di ranah penyelesaian laporan masyarakat dan pencegahan maladministrasi. Kedua upaya tersebut menjadi tugas dan kewenangan Keasistenan Utama Manajemen Mutu (KUMM). KUMM berperan penting memastikan kepatuhan terhadap kebijakan

internal, peraturan, dan prosedur operasional di bidang penyelesaian laporan masyarakat dan pencegahan maladministrasi di lingkungan Ombudsman RI. Fungsi KUMM mengevaluasi kepatuhan seluruh unit kerja yang melaksanakan pengawasan pelayanan publik di Ombudsman RI Pusat dan Perwakilan Ombudsman RI terhadap seluruh regulasi, kebijakan, standar dan prosedur yang berlaku.

Kebijakan penanganan pengaduan atas pelanggaran internal atau WBS merupakan salah satu usaha Ombudsman RI untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, meningkatkan biaya organisasi dan mencegah terjadinya pelanggaran di internal organisasi. Pengaduan atau keluhan disampaikan oleh pengadu kepada Ombudsman RI secara datang langsung ke kantor Ombudsman RI, telepon surat, surel, aplikasi pesan singkat, laman situs Ombudsman RI atau aplikasi Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional (SP4N) Lapor. Pengaduan yang disampaikan dapat berupa:

- a. dugaan pelanggaran Kode Etik dan Kode Perilaku Insan Ombudsman,
- b. dugaan pelanggaran disiplin Insan Ombudsman,
- c. dugaan maladministrasi,
- d. dugaan korupsi,
- e. dugaan pelanggaran yang dapat menimbulkan kerugian finansial, non-finansial terhadap organisasi dan/atau merugikan kepentingan organisasi Ombudsman RI,
- f. dugaan pelanggaran terhadap standar operasional prosedur,
- g. dugaan kekeliruan atas hasil pengawasan pelayanan publik oleh Ombudsman RI,

- h. keluhan terkait pelayanan unit kerja di Ombudsman RI yang tidak mendapat penyelesaian oleh pengelola pengaduan pelayanan publik di unit kerja; dan
- i. perbuatan lain yang diduga bertentangan dengan kewajiban, kepatutan, peraturan perundang-undangan, dan/atau kebijakan yang berlaku.

Pengaduan akan diteruskan kepada KUMM setelah Wakil Ketua Ombudsman RI selaku Penanggung Jawab WBS memutuskan suatu pengaduan dengan substansi terkait penyelesaian laporan masyarakat dan pencegahan maladministrasi untuk ditindaklanjuti dengan pemeriksaan pengaduan. Terdapat dua jenis pengaduan yang ditangani oleh KUMM. Pertama, pengaduan terkait Kegiatan Yang Masih Dalam Proses. Jenis Pengaduan ini disampaikan Pengadu saat kegiatan penyelesaian laporan dan pencegahan maladministrasi masih berlangsung dan belum terbit produk Ombudsman RI. Sebagai contoh, keluhan Pelapor yang belum pernah menerima informasi progres penyelesaian laporan masyarakat dari Ombudsman RI, atau pengaduan mengenai lama waktu penyelesaian laporan masyarakat hingga melewati baku mutu waktu.

Kedua, Pengaduan Atas Kegiatan Yang Telah Terbit Produk, yaitu pengaduan yang disampaikan oleh Pengadu pada saat proses penyelesaian laporan masyarakat dan pencegahan maladministrasi sudah selesai dan telah terbit produk seperti Hasil Verifikasi Materiil, Surat Penolakan Laporan, Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP), Laporan Hasil Analisis (LHA), Hasil Penilaian Pengawasan Pelayanan Publik dan lainnya. Sebagai contoh, keberatan Pelapor atas penolakan laporan oleh Ombudsman RI karena dinilai tidak memenuhi syarat formil atau syarat materiil laporan masyarakat, sehingga laporan tidak bisa dilanjutkan ke tahap pemeriksaan. Contoh lainnya tentang keberatan Pelapor

karena laporannya dinyatakan tidak ditemukan maladministrasi dan laporannya ditutup oleh Ombudsman RI.

Berbeda dengan penanganan WBS yang pasif menunggu pengaduan masuk dari pengadu, penjaminan mutu lebih proaktif dilakukan untuk menjamin kegiatan pengawasan pelayanan publik oleh Ombudsman RI telah sesuai dengan standar, prosedur dan peraturan yang ditetapkan dan berlaku. Penjaminan mutu merupakan salah satu mata rantai proses dalam Sistem Manajemen Mutu Terpadu di lingkungan Ombudsman RI yang dibangun untuk mengawasi seluruh kegiatan yang menjadi tugas dan fungsi Ombudsman RI sehingga sanggup dipastikan produk dan jasa layanan yang dihasilkan tercapai dengan baik dan selalu konsisten sesuai standar mutu yang berlaku. Produk dan jasa layanan tersebut mencakup penyelesaian laporan masyarakat, pencegahan maladministrasi, dan dukungan manajemen. Sistem Manajemen Mutu Terpadu Ombudsman RI terdiri dari proses perencanaan mutu, pelaksanaan mutu dan penilaian mutu. Sementara itu, pelaksanaan mutu meliputi proses pengendalian mutu, penjaminan mutu dan pengembangan mutu.

Penjaminan mutu dilakukan berkala atau sewaktu-waktu yang disesuaikan dengan kebutuhan di unit-unit kerja yang melaksanakan tugas penyelesaian laporan masyarakat dan pencegahan maladministrasi di Pusat dan Perwakilan Ombudsman RI. Penjaminan mutu bertujuan menjamin kualitas pelaksanaan penyelesaian laporan masyarakat dan pencegahan maladministrasi, mengidentifikasi kendala dan hambatan yang terjadi dan memberikan saran perbaikan untuk meminimalisir, bahkan menghilangkan kendala dan hambatan tersebut untuk meningkatkan kualitas kinerja penyelesaian laporan masyarakat dan pencegahan maladministrasi. Penjaminan mutu guna mencegah risiko inefisiensi waktu dan biaya, pelanggaran standar

dan prosedur yang akan menghambat target kinerja Ombudsman RI dan menurunkan kepuasan pengguna layanan Ombudsman RI.

Penjaminan mutu di ranah penyelesaian laporan masyarakat dan pencegahan maladministrasi terdiri dari dua jenis, yaitu:

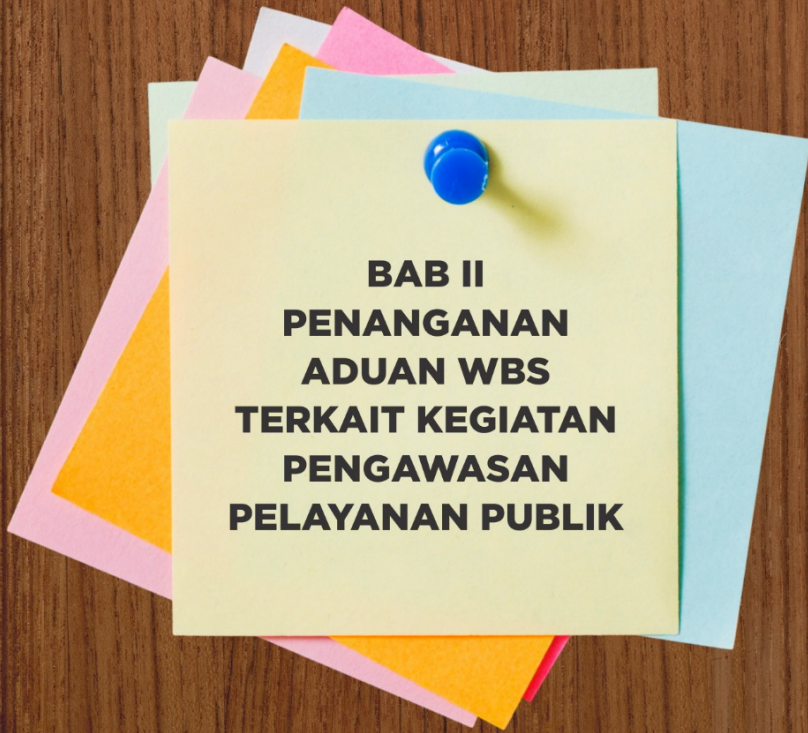
1. Penjaminan Mutu Ketaatan atau kegiatan pengumpulan informasi dan pemeriksaan untuk memperoleh keyakinan yang memadai bahwa sistem, proses, prosedur, dan sumber daya dalam pelaksanaan penyelesaian laporan dan pencegahan maladministrasi telah sesuai dengan standar, prosedur, peraturan, kebijakan, kontrak atau peraturan lain yang ditetapkan dan berlaku di Ombudsman RI. Bila Penjaminan mutu menemukan bahwa suatu proses dan sistem dimaksud terdapat ketidaksesuaian maka diperlukan rekomendasi untuk melakukan tindakan pencegahan, memperbaiki kesalahan dalam prosedur dan/atau upaya untuk menghilangkan penyebab; dan
2. Penjaminan Mutu Substansi, adalah upaya mereviu dengan tujuan pemberian saran terhadap rancangan keluaran dan/atau keluaran dari proses penyelesaian laporan masyarakat dan pencegahan maladministrasi untuk menambahkan nilai dan meningkatkan proses pengendalian Mutu.

Penjaminan mutu idealnya diselenggarakan rutin setiap tahun di seluruh unit kerja, namun karena keterbatasan waktu dan sumber daya yang ada maka penjaminan mutu di Ombudsman RI dilaksanakan dengan mengambil sampling unit kerja. Pemilihan unit-unit kerja yang menjadi target pelaksanaan penjaminan mutu dilakukan oleh KUMM dengan berbagai metode, salah satunya menggunakan metode analisis risiko.

Penulisan buku ini bertujuan antara lain:

- a. Mendokumentasikan praktik penanganan WBS dan pelaksanaan penjaminan mutu oleh Ombudsman RI dalam melaksanakan pengawasan pelayanan publik.
- b. Menjadikan bahan pengetahuan dan berbagi pengalaman untuk pembelajaran di masa mendatang bagi Ombudsman RI, para pemangku kepentingan Ombudsman RI, akademisi, praktisi manajemen mutu khususnya penjamin mutu, pengelola WBS dan masyarakat umum.
- c. Menunjukkan akuntabilitas Ombudsman RI dalam menjaga kualitas kinerjanya dalam mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia.

Buku ini menyajikan uraian umum proses tindak lanjut pengaduan atas kinerja Ombudsman RI yang disampaikan melalui akses WBS dan bagaimana implementasi Penjaminan Mutu pada pelaksanaan tugas Ombudsman RI dalam menyelesaikan laporan masyarakat dan mencegah maladministrasi pada pelayanan publik. Disajikan pula ilustrasi contoh-contoh kasus terkait kinerja Ombudsman RI yang diadukan dan kemudian ditangani tahun 2022 - 2025, serta gambaran implementasi penjaminan mutu yang dilakukan di Pusat dan Perwakilan Ombudsman RI pada tahun 2024.



**BAB II  
PENANGANAN  
ADUAN WBS  
TERKAIT KEGIATAN  
PENGAWASAN  
PELAYANAN PUBLIK**



Pada Bab ini akan dibahas mengenai penanganan Aduan WBS terkait Kegiatan Pengawasan Pelayanan Publik ke dalam empat bagian yaitu Prosedur Penanganan Pengaduan Pelanggaran Internal Atas Penyelesaian Laporan Masyarakat dan Pencegahan Maladministrasi, Statistik Penanganan Pengaduan Pelanggaran Internal Atas Penyelesaian Laporan Masyarakat dan Pencegahan Maladministrasi 2022 - 2024, Pengaduan terkait pengawasan Ombudsman yang Masih Dalam Proses, serta Pengaduan terkait pengawasan Ombudsman yang Telah Terbit Produk.

#### **A. Prosedur Penanganan Pengaduan Pelanggaran Internal Atas Penyelesaian Laporan Masyarakat dan Pencegahan Maladministrasi**

Implementasi penanganan pengaduan terkait dugaan pelanggaran internal atau WBS di Ombudsman RI berlandaskan Peraturan Ombudsman RI Nomor 27 Tahun 2017 tentang Sistem Pelaporan dan Penanganan Pelanggaran Internal (*Whistleblowing System*) di Lingkungan Ombudsman RI. Secara teknis tindak lanjut penanganan WBS terkait tugas dan fungsi Ombudsman dalam mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik mengikuti tata laksana yang diatur pada Keputusan Ketua Ombudsman RI Nomor 48 Tahun 2021 tentang Pelaksanaan Peraturan Ombudsman RI Nomor 27 Tahun 2017 dan Peraturan Ketua Ombudsman RI Nomor 1 Tahun 2025 tentang Petunjuk Teknis Penanganan Pengaduan Pelanggaran Internal Atas Pemeriksaan dan Penyelesaian Laporan Masyarakat, Pencegahan Maladministrasi dan Investigasi Atas Prakarsa Sendiri.

Pengaduan yang disampaikan Pengadu melalui saluran WBS diterima, dicatat dan kemudian ditelaah oleh Inspektorat Ombudsman RI sebagai pengelola WBS. Ketika hasil telaah menyimpulkan bahwa pengaduan itu mengenai pelaksanaan tugas

pengawasan pelayanan publik yang dilakukan oleh Ombudsman RI dalam bentuk kegiatan penyelesaian laporan, pencegahan maladministrasi, atau investigasi atas prakarsa sendiri dengan demikian pengaduan akan diteruskan kepada KUMM untuk diperiksa guna mengetahui kebenaran dari permasalahan yang diadakan. Pengaduan diperiksa oleh tim yang paling sedikit berjumlah 2 (dua) orang dengan berbekal surat tugas dari Kepala KUMM. Langkah-langkah sistematis dijalankan oleh tim pemeriksa sesuai dengan jenis pengaduannya. Ada 2 (dua) jenis pengaduan yang ditangani KUMM, yaitu: Jenis pengaduan mengenai kegiatan yang Masih Dalam Proses (MDP) dan pengaduan atas kegiatan yang Telah Terbit Produk (TPP).

Pengaduan MDP diawali proses Validasi dengan mengumpulkan data untuk menguji kebenaran substansi pengaduan, memastikan pihak yang diadakan, mengidentifikasi harapan Pengadu dan perkembangan terakhir dari proses layanan Ombudsman RI yang diadakan. Validasi dilakukan dengan cara berkomunikasi dengan Pengadu dan Teradu, membandingkan data dan informasi yang telah diperoleh, serta menyusun hasil. Hasil Validasi disampaikan kepada Pengadu dan Teradu secara tertulis. Surat kepada Pengadu memberitahukan jika pengaduan telah diterima dan masih dalam proses penanganan KUMM, sedangkan surat kepada Teradu diinformasikan bila ada pengaduan dan atas pengaduan itu Teradu diminta untuk melakukan tindakan untuk menyelesaikan permasalahan yang dikeluhkan oleh Pengadu. Selanjutnya KUMM akan melakukan monitoring terhadap upaya penyelesaian permasalahan oleh Teradu dalam kurun waktu yang telah ditentukan dengan tujuan agar dapat dipastikan Teradu segera menindaklanjutinya. Apabila Teradu telah menyelesaikan permasalahan yang diadakan maka pengaduan ditutup dengan Berita Acara Penutupan Pengaduan dan mengirimkan Surat Penutupan Pengaduan kepada Pengadu. Seluruh dokumen

pengaduan yang disampaikan oleh Pengadu, Teradu dan dokumen tindak lanjut lainnya diarsipkan dalam sistem penyimpanan data digital.

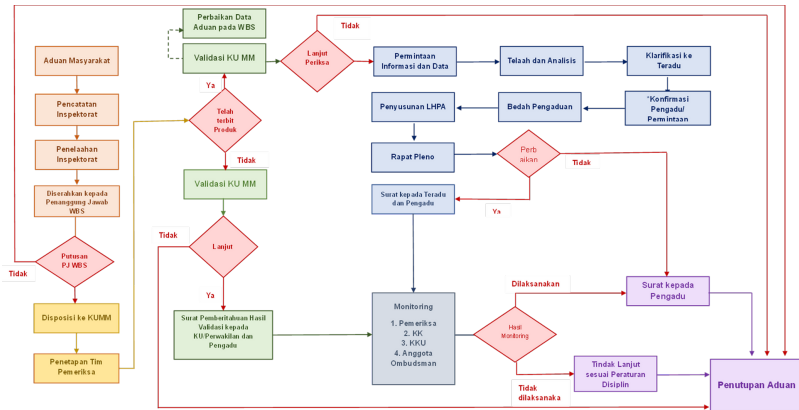
Jenis pengaduan TPP juga diawali dengan Validasi pengaduan. Setelah Tim Pemeriksa memastikan kebenaran permasalahan yang diajukan, pihak Pengadu dan Teradu, harapan Pengadu serta mengetahui proses terakhir dari pelayanan yang diajukan maka Tim Pemeriksa meminta data, informasi dan dokumen kepada Teradu secara tertulis ataupun melalui telepon, surel, atau aplikasi pesan singkat guna memperoleh informasi yang lengkap dan jelas. Teradu wajib memberikan penjelasan atau informasi dan dokumen serta data yang diminta dalam tenggat waktu yang telah ditentukan. Selanjutnya, Tim Pemeriksa melakukan telaah dan analisis terhadap substansi pengaduan berdasarkan informasi, data dan dokumen yang diperoleh. Hasil telaah dan analisis digunakan untuk melakukan klarifikasi kepada Teradu. Klarifikasi penting dilakukan untuk menggali informasi dan keterangan dari pihak yang diajukan dan sebagai upaya untuk mengembangkan opsi tindak lanjut guna menyelesaikan permasalahan yang diajukan. Jika perlu, Tim Pemeriksa dapat melakukan konfirmasi kepada Pengadu berdasarkan hasil pemeriksaan yang telah dilakukan. Terhadap pengaduan yang sifatnya kompleks yang membutuhkan pendalaman khusus dan lebih komprehensif, maka Tim Pemeriksa bisa meminta keterangan ahli yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman khusus terhadap topik yang diajukan tersebut.

Setelah serangkaian tahap pemeriksaan selesai dilakukan oleh Tim Pemeriksa kemudian dilakukan Bedah Aduan, yang bertujuan menguji hasil pemeriksaan dari Tim Pemeriksa, membahas dan kemudian diputuskan bersama kesimpulan hasil pemeriksaannya. Bedah Aduan paling sedikit dihadiri oleh Anggota

Ombudsman RI yang mengampu KUMM, Kepala KUMM dan Tim Pemeriksa pengaduan tersebut. Apabila hasil Bedah Aduan menyetujui kesimpulan dan rumusan tindak lanjut hasil pemeriksaan pengaduan maka hasil pemeriksaan tersebut diusulkan ke dalam Rapat Pleno Ombudsman RI guna mendapatkan putusan dan persetujuan Pleno Ombudsman RI sebagai mekanisme pengambilan keputusan tertinggi di Ombudsman RI. Namun apabila Bedah Aduan memutuskan pengaduan yang dibedah masih perlu dilakukan pendalaman atau memerlukan pemeriksaan tambahan, maka pengaduan dikembalikan lagi kepada Tim Pemeriksa sehingga belum dapat dilanjutkan ke Rapat Pleno Ombudsman RI. Keseluruhan rangkaian proses pemeriksaan, hasil pemeriksaan dan usulan tindak lanjut pengaduan dituangkan dalam Laporan Hasil Pemeriksaan Aduan (LHPA).

Putusan Rapat Pleno Ombudsman RI atas hasil pemeriksaan pengaduan bisa berupa Tidak Terdapat Temuan, terdapat Temuan Administratif, Temuan Prosedural dan/atau Temuan Substansi. Jika terdapat temuan maka atas putusan tersebut Teradu diminta melakukan tindakan korektif dan KUMM akan memantau pelaksanaan tindakan korektif tersebut guna memastikan keterlaksanaannya. Pengaduan dapat ditutup ketika dinyatakan tidak terdapat temuan dan jika tindakan korektif telah dijalankan oleh Teradu. Penutupan pengaduan dilakukan dengan menyusun Berita Acara Penutupan Pengaduan.

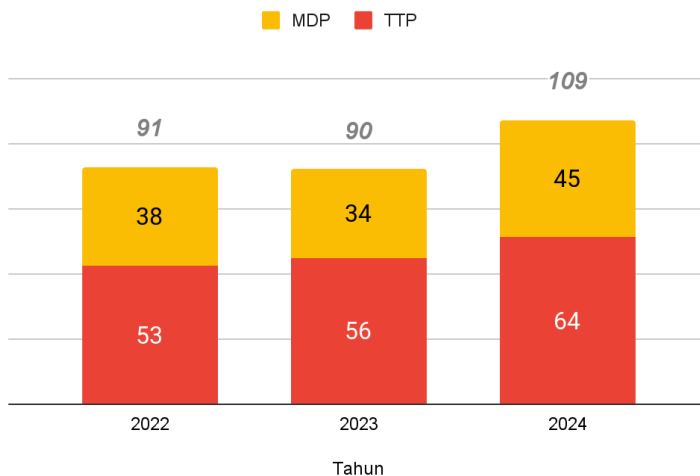
Alur penanganan Pengaduan Pelanggaran Internal Atas Penyelesaian Laporan Masyarakat dan Pencegahan Maladministrasi sebagaimana gambar berikut:



## B. Statistik Penanganan Pengaduan Pelanggaran Internal Atas Penyelesaian Laporan Masyarakat dan Pencegahan Maladministrasi 2022 – 2024

Pada tahun 2022 hingga 2024 Keasistenan Utama Manajemen Mutu hanya menerima Pengaduan terkait kegiatan Penyelesaian Laporan Masyarakat, tidak terdapat Pengaduan terkait kegiatan Pencegahan Maladministrasi ataupun Investigasi Atas Prakarsa Sendiri. Jumlah pengaduan yang ditangani oleh KUMM tahun 2024 mengalami peningkatan dibandingkan tahun 2022 dan 2023.

### Jumlah Penerimaan Pengaduan Pelanggaran Internal Tahun 2022 – 2024

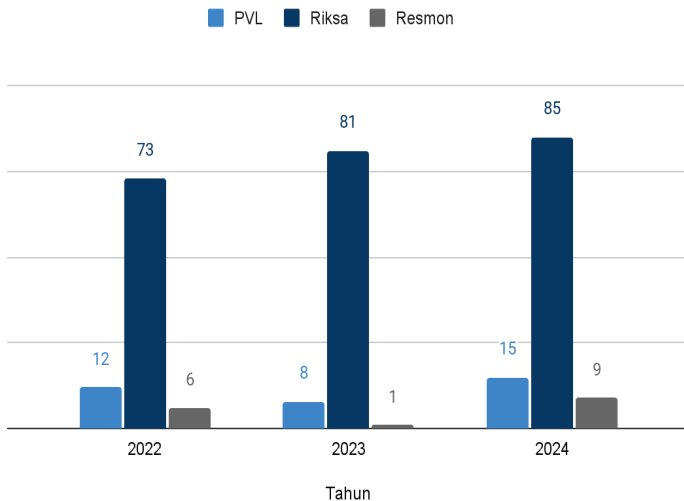


Jumlah penerimaan Pengaduan jenis MDP sempat menurun di tahun 2023 dan kembali meningkat pada tahun 2024. Pokok Pengaduan jenis MDP sebagian besar terkait Pelapor yang kesulitan/tidak memperoleh informasi perkembangan penanganan laporan, lamanya waktu penyelesaian laporan, dan keberatan terhadap tindak lanjut penanganan Laporan Masyarakat oleh Unit Kerja. Adapun Pengaduan jenis TTP jumlahnya meningkat dari tahun ke tahun. Pokok Pengaduan TTP sebagian besar terkait keberatan atas isi dari produk Ombudsman RI.

Kegiatan Penyelesaian Laporan Masyarakat terdiri dari 3 (tiga) tahapan yang diawali dengan tahap Penerimaan dan Verifikasi Laporan (PVL), dilanjutkan tahap Pemeriksaan Laporan (Riksa), dan terakhir tahap Resolusi dan Monitoring (Resmon). Tahap pemeriksaan merupakan tahap yang paling banyak diadakan pada setiap tahun. Jumlah Pengaduan tahap Pemeriksaan Laporan

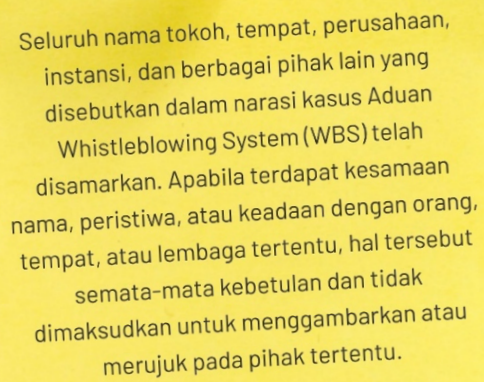
tahun 2022 sebanyak 73 aduan, tahun 2023 sebanyak 81 aduan dan tahun 2024 sebanyak 85 aduan. Meskipun jumlahnya semakin banyak namun proporsinya mengalami fluktuasi. Tahapan selanjutnya yang paling banyak diadukan adalah PVL. Tahun 2022 sebanyak 12 aduan, tahun 2023 sebanyak 8 aduan, dan tahun 2024 sebanyak 15. Pengaduan terhadap tahap PVL juga mengalami fluktuasi, KUMM pada tahun 2024 menerima pengaduan tahap ini yang paling banyak baik dari segi jumlah maupun proporsinya. Resmon adalah tahap yang paling sedikit diadukan. pada tahun 2022 sebanyak 6 aduan, tahun 2023 sebanyak 1 aduan dan tahun 2024 sebanyak 9 aduan.

#### Jumlah Penerimaan berdasarkan Tahapan Penyelesaian Laporan Masyarakat



Selain di tahapan penyelesaian, jumlah Pengaduan juga tersebar di Unit Kerja yang melaksanakan kegiatan Penyelesaian Laporan di Kantor Pusat maupun di Perwakilan.

Setiap pengaduan yang diperiksa oleh KUMM akan disimpulkan apakah terdapat temuan atau tidak. Temuan diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu: administratif, substansial, dan prosedural. Temuan administratif antara lain penggunaan format naskah dinas yang tidak sesuai ketentuan, serta kegiatan pemeriksaan dan penyelesaian laporan masyarakat tidak disertai dengan dokumen tindak lanjut sebagaimana mestinya. Temuan substansial meliputi ketidaktepatan dalam menyimpulkan hasil pemeriksaan laporan masyarakat, kesalahan dalam menetapkan Terlapor maupun pihak terkait, serta kekeliruan dalam menentukan pasal yang digunakan untuk menutup laporan. Sementara itu, temuan prosedural yang paling banyak ditemukan adalah penyelesaian laporan masyarakat yang melebihi baku mutu waktu yang telah ditetapkan, serta ketidakterlibatan Unit Kerja dalam memberikan informasi perkembangan laporan kepada Pelapor.



Seluruh nama tokoh, tempat, perusahaan, instansi, dan berbagai pihak lain yang disebutkan dalam narasi kasus Aduan Whistleblowing System (WBS) telah disamarkan. Apabila terdapat kesamaan nama, peristiwa, atau keadaan dengan orang, tempat, atau lembaga tertentu, hal tersebut semata-mata kebetulan dan tidak dimaksudkan untuk menggambarkan atau merujuk pada pihak tertentu.

### **C. Pengaduan terkait pengawasan Ombudsman yang Masih dalam Proses**

Pemeriksaan Pengaduan oleh Keasistenan Utama Manajemen Mutu dibedakan berdasarkan tahapan kegiatan yang diadakan. Kegiatan yang diadakan pada saat masih dalam proses penyelesaian, diperiksa di Keasistenan Utama Manajemen Mutu dengan mekanisme pemeriksaan Pengaduan terkait pengawasan Ombudsman yang Masih Dalam Proses. Berikut ini adalah beberapa hasil pemeriksaan Pengaduan yang Masih Dalam Proses.

<p><b>1. Kasus ke-1: Pengaduan tentang Belum Mendapatkan Informasi Perkembangan Tindak Lanjut Laporan</b></p>
---

#### **Uraian Pengaduan**

Pengadu adalah anak dari Pelapor yang melaporkan mengenai lamanya proses permohonan alih hak rumah negara golongan III oleh Badan Pengelola Keuangan Aceh. Pengadu pada intinya mengadukan mengenai belum mendapatkan informasi perkembangan tindak lanjut Laporan dari Teradu.

Pelapor adalah pensiunan Pegawai Negeri Sipil di salah satu instansi vertikal di Aceh. Ia pernah menduduki jabatan dengan golongan Pembina Tingkat I (IV.B). Sejak tahun 2004, Pelapor tinggal di sebuah rumah dinas milik Pemerintah Provinsi Aceh, berdasarkan Keputusan Gubernur yang menunjuknya sebagai penghuni sekaligus menetapkan besaran sewa rumah tersebut.

Tahun 2021, Pelapor mengajukan permohonan kepada Badan Pengelolaan Keuangan Daerah selaku instansi yang

berwenang dalam menangani hal tersebut. Ia ingin mengurus pengalihan hak rumah negara golongan III dan meminta penggantian biaya renovasi yang pernah ia keluarkan sendiri. Menurutnya, semua dokumen dan persyaratan yang diminta sudah lengkap. Namun hingga dua tahun berlalu, tak ada kabar lanjutan, baik soal permohonan pengalihan hak maupun soal biaya renovasi yang ia ajukan.

Merasa buntu, pada Jakarta 2023, Pelapor mengunjungi Bagian Penerimaan dan Konsultasi Ombudsman RI untuk berkonsultasi. Ia ingin tahu kepastian status rumah yang sudah lama ia tempati. Petugas Ombudsman RI kemudian menjelaskan apa saja syarat agar laporannya bisa ditindaklanjuti dan memberi gambaran tentang langkah-langkah serta batas kewenangan Ombudsman RI dalam menangani laporan seperti ini.

Beberapa bulan kemudian, pada Mei 2023, Anak Pelapor mendatangi Kantor Ombudsman RI di Jakarta. Ia merasa khawatir karena tidak ada informasi lanjutan terkait laporan ayahnya di Perwakilan Teradu. Anak Pelapor tersebut mengaku sudah mencoba menghubungi kontak pengaduan yang tersedia, tetapi tidak mendapat jawaban yang memuaskan. Karena itu, ia memutuskan datang langsung ke Jakarta untuk mencari kejelasan.

Di Kantor Ombudsman di Jakarta, ia disambut oleh Inspektorat yang menangani pengaduan internal dan selanjutnya mengadukan secara resmi permasalahan yang ia alami. Setelah dilakukan penelaahan, pengaduan internal tersebut diteruskan ke Keasistenan Utama Manajemen Mutu (KUMM) untuk diproses lebih lanjut.

## **Pemeriksaan Aduan dan Hasil Pemeriksaan Aduan**

Tim KUMM menemukan bahwa laporan tersebut memang telah teregistrasi oleh Teradu, namun baru sampai tahap verifikasi dan sudah mengendap selama hampir enam bulan. Padahal, sesuai ketentuan, pelapor seharusnya menerima informasi mengenai status laporannya—diterima atau tidak—paling lambat 14 hari kerja setelah disampaikan.

KUMM kemudian menghubungi Pengadu untuk memastikan isi dan harapan dari pengaduan tersebut. Lewat sambungan telepon, Pengadu menceritakan lebih rinci masalah yang dihadapi keluarganya dan menegaskan bahwa selama ini tidak ada kabar dari Teradu. Ia berharap laporan ayahnya bisa segera ditindaklanjuti.

Tak hanya itu, KUMM juga berkoordinasi dengan Teradu. Hasilnya, diketahui bahwa proses verifikasi belum selesai karena menurut Teradu, Pelapor belum melengkapi dokumen yang diminta. Mereka mengaku sudah mencoba menghubungi Pelapor, namun nomor yang digunakan tidak aktif. Ditambah lagi, keterbatasan waktu dan beban kerja lainnya membuat tim Pemeriksa Laporan Perwakilan Teradu belum sempat memperbarui status laporan tersebut di sistem informasi internal Ombudsman yang disebut Sistem Informasi Manajemen Penyelesaian Laporan (SIMPeL).

Untuk mempercepat proses, KUMM memberikan nomor telepon Pengadu kepada Teradu dan meminta mereka segera menghubungi keluarga Pelapor. Setelah dihubungi, akhirnya terjadi komunikasi dua arah. Namun dari percakapan itu, terungkap fakta yang cukup mengejutkan bahwa sang Pelapor atau ayah dari Pengadu, telah meninggal dunia beberapa waktu setelah

melaporkan masalahnya. Rupanya, inilah yang menjadi salah satu penyebab utama miskomunikasi selama ini.

## **Respon Teradu**

Walau sempat tertunda, laporan akhirnya bisa dilanjutkan ke tahap pemeriksaan dalam waktu 14 hari kerja setelah validasi dilakukan. Tim KUMM juga menyarankan agar Pengadu langsung berkoordinasi dengan Teradu jika ada hal-hal substantif yang perlu ditanyakan, agar proses penanganan berjalan lebih cepat dan efisien.

Di akhir proses, Pengadu menyampaikan apresiasi atas bantuan dan perhatian dari Tim Pemeriksa di KUMM yang telah menjembatani penyelesaian laporan keluarganya.

## **2. Kasus ke-2: Pengaduan tentang Sulitnya Memperoleh LHP Ombudsman RI**

### **Uraian pengaduan**

Pengadu adalah Pelapor yang menyampaikan laporan ke Ombudsman RI mengenai dugaan penundaan berlarut oleh Polda Sumatera Utara terkait belum diberikannya tanggapan atas surat Pelapor.

Siang itu Selasa, 17 Mei 2022 Pengadu mengirimkan surat kepada Polda Sumatera Utara mengenai permohonan penjelasan atas penerbitan Surat Perintah Penghentian Penyidikan (SP3) yang dilakukan Kepolisian Resor Pelabuhan Belawan tanggal 21

Desember 2017 terhadap Laporan Polisi tanggal 9 September 2013 yang diduga tidak transparan karena informasinya diperoleh Pengadu dari Kementerian Sekretariat Negara RI. Pengadu berharap surat dimaksud memperoleh tanggapan yang memadai dari Terlapor,

Berselang 2 hari kemudian Pengadu mendatangi kantor Polda Sumatera Utara guna bertanya terkait perkembangan suratnya, namun ternyata tidak kunjung memperoleh tanggapan. Pengadu telah menanti selama kurang lebih 10 tahun dengan harapan mendapatkan keadilan, namun kenyataannya berbanding terbalik atas pengaduannya di Polda Sumatera Utara dengan diterbitkannya SP3 Siluman oleh Polres Pelabuhan Belawan. Pengadu keberatan atas terbitnya SP3 dimaksud karena tidak pernah diberitahu dan diundang dalam gelar perkara pada hari Senin, 22 Desember 2017 dan bahkan Pengadu tidak pernah menerima SP3 tersebut sehingga Pengadu menduga bahwa SP3 tersebut telah direkayasa.

Pengadu akhirnya melaporkan hal tersebut kepada Ombudsman RI di Jakarta melalui surat dan diterima Ombudsman RI tertanggal 31 Oktober 2022. Setelah menerima pengaduan dimaksud, pada tanggal 2 November 2022, Ombudsman RI menindaklanjutinya dengan menyusun Verifikasi Formil, ternyata disimpulkan bahwa masih belum lengkap. Sehingga kemudian pada tanggal 22 November 2022 Ombudsman RI menghubungi Pengadu guna meminta kelengkapan data dimaksud.

Tanggal 8 Desember 2022 dilakukan Rapat Pleno Ombudsman yang memutuskan bahwa Laporan akan ditugaskan kepada Perwakilan Teradu untuk ditindaklanjuti. Tim Pemeriksa Laporan Perwakilan Teradu menyampaikan pemberitahuan dimulainya pemeriksaan kepada Pengadu tertanggal 7 Januari

2023 dan menerbitkan Laporan Hasil Pemeriksaan Dokumen (LHPD) pada tanggal 11 Januari 2023. Setelah itu menindaklanjuti permasalahan yang dilaporkan tersebut dengan meminta penjelasan melalui surat kepada Polda Sumatera Utara pada tanggal 9 Januari 2023, namun tidak memperoleh tanggapan. Sehingga pada tanggal 6 Maret 2023 menyampaikan surat permintaan penjelasan ke-2 kepada Terlapor.

Tim Pemeriksa Laporan Perwakilan Teradu menghubungi Pengadu pada tanggal 16 Juni 2023 guna menyampaikan perkembangan penanganan laporan dan berjanji akan menyampaikan LAHP dan Surat Penutupan. Setelah hampir 2 bulan menunggu LAHP dan Surat Penutupan tersebut, pada tanggal 01 Agustus 2023, Pengadu menyampaikan aduan mengenai keberatan atas hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh Teradu. Namun pada tanggal 18 Agustus 2023 berdasarkan hasil telaah Inspektorat menyampaikan surat penutupan pengaduan kepada Pengadu yang menyatakan bahwa proses aduan sedang dalam tindak lanjut finalisasi LAHP dan gelar penyerahan LAHP oleh Teradu.

Setelah menunggu 1 bulan lagi tepatnya pada tanggal 9 September 2023 Pengadu kembali menyampaikan keberatan atas hasil pemeriksaan Teradu bahwa Pengadu belum mendapat LAHP yang dimaksud dan belum mendapat informasi dari Teradu atas penanganan laporannya. Pengadu sudah merasa tidak percaya dengan Teradu.

### **Pemeriksaan Aduan dan hasil pemeriksaan Aduan**

Wakil Ketua Ombudsman RI selaku Pengampu KUMM menerbitkan Surat Tugas Pemeriksaan Aduan tertanggal 22 September 2023. Tim Pemeriksa Aduan WBS kemudian menyusun

dan menerbitkan Kertas Kerja Validasi pada tanggal 27 September 2023.

Tim KUMM menghubungi Pengadu pada tanggal 26 September 2023 dan memperoleh informasi bahwa SP3 dimaksud tidak pernah ada dan tidak pernah menandatangani, hanya nomornya saja yang tertulis dalam surat tanggapan dari Kementerian Sekretariat Negara RI. Pengadu beberapa kali telah bertemu Asisten Pemeriksa Laporan Perwakilan Teradu dan sudah dijelaskan serta dipahami bahwa Asisten Pemeriksa berjanji akan memeriksa substansi SP3 dimaksud.

Setelah itu, pada tanggal 16 Juni 2023 Asisten Pemeriksa Laporan Perwakilan Teradu menghubungi Pengadu via telepon guna menyampaikan bahwa Ombudsman RI telah menerima salinan SP3 dimaksud dan secara substansi laporan sudah selesai. Kemudian, SP3 tersebut dikirim ke Pengadu via WhatsApp, namun menurut Pengadu bahwa isi dari SP3 tersebut tidak tepat dan meminta Ombudsman RI untuk dapat memeriksa kebenaran substansi SP3 dimaksud. Asisten Pemeriksa Laporan berjanji akan memberikan surat penutupan dan LAHP, namun belum diterima juga.

Atas kejadian tersebut, Tim Pemeriksa KUMM kemudian berkoordinasi dengan Teradu pada tanggal 29 September 2023 dan memperoleh informasi bahwa perkembangan penanganan LM sudah memasuki tahap penyusunan LAHP dengan ada maladministrasi dan akan dilakukan bedah laporan di minggu berikutnya.

Hasil validasi Pengaduan yang telah dilakukan oleh Keasistenan Utama Manajemen Mutu, disimpulkan bahwa Laporan Masyarakat yang diajukan masih dalam proses tindak lanjut

pemeriksaan oleh Teradu. Pengadu pada intinya menyampaikan permohonan penjelasan dari Teradu atas perkembangan penyelesaian laporan Masyarakat dimaksud, dimana tindakan terakhir yang diperoleh adalah penjelasan perkembangan laporan yang disampaikan via telepon tertanggal 16 Juni 2023.

Pengadu mengharapkan Teradu dapat memeriksa validitas surat ketetapan (SP3) yang diterbitkan Polres Pelabuhan Belawan dan nomor sprindik dan memeriksa proses penyidikan Pengadu pada Polda Sumatera Utara serta agar Teradu memberikan tanggapan terkait surat ketetapan dari Polda Sumatera.

Teradu telah melakukan serangkaian tindak lanjut dalam rangka penyelesaian laporan masyarakat, yang saat itu telah masuk tahap penyusunan LAHP dengan adanya Maladministrasi. Sehubungan dengan hal tersebut, KUMM pada tanggal 1 Oktober 2023 menyampaikan surat kepada Teradu untuk segera menyampaikan perkembangan tindak lanjut dan rencana tindak lanjut pemeriksaan atas pengaduan dimaksud kepada Pengadu dan menembuskannya kepada Kepala Keasistenan Utama Manajemen Mutu paling lambat 7(tujuh) hari.

### **Respon Teradu**

Menindaklanjuti hal tersebut, Teradu menyampaikan surat Pemberitahuan Perkembangan Laporan Masyarakat tertanggal 2 Oktober 2023 kepada Pengadu, yang pada intinya terhadap Laporannya telah melakukan serangkaian tindak lanjut penyelesaian Laporannya oleh Teradu. Polda Sumatera Utara dalam melakukan penghentian Penyidikan Tindak Pidana terhadap Laporan Polisi tanggal 9 September 2013, tentang pengalihan hak atas tanah dan menguasai tanah tanpa hak, tidak memberitahukan perkembangan penanganan perkara pada kegiatan penyidikan

tindak pidana kepada Pengadu, sebagaimana ketentuan Pasal 10 ayat 5 Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2019 tentang Penyidikan Tindak Pidana.

Tim Pemeriksa Laporan Perwakilan Teradu berpendapat bahwa berdasarkan dari permintaan penjelasan dari Kepolisian Resor Pelabuhan Belawan pada tanggal 14 Juni 2023, yang intinya terkait *tracking* surat SP3 akan dikirimkan oleh Polres Belawan dalam jangka waktu 7 (tujuh) hari kerja. Namun hingga sampai jangka waktu yang telah ditentukan atau telah lewat jangka waktu 7 (tujuh) hari sejak pemeriksaan, Tim Pemeriksa belum menerima bukti nomor resi surat atau *tracking* pengiriman Surat Pemberitahuan Perkembangan Hasil Penyidikan (SP2HP) yang telah dilakukan penghentian Penyidikan atau SP3 atas Pengaduan Laporan Polisi tanggal 9 September 2013, yang telah dikirimkan oleh Kepolisian Resor Pelabuhan Belawan kepada Pelapor tersebut diatas.

Memperhatikan ketentuan Pasal 10 ayat 3 Perkapolri Nomor 6 Tahun 2019 tentang Penyidikan Tindak Pidana, yang menyatakan bahwa Penyidik dalam melaksanakan kegiatan penyidikan harus melaksanakan registrasi administrasi penyidikan. Tim Pemeriksa berpendapat bahwa Kepolisian Resor Pelabuhan Belawan telah melakukan Maladministrasi Tidak Kompeten dalam melaksanakan registrasi administrasi penyidikan atas Pemberitahuan Perkembangan Hasil Penyidikan (SP2HP) kepada Pelapor.

Rencana tindak lanjut yang dilakukan oleh Teradu dengan mengundang Kepolisian Resor Pelabuhan Belawan pada tanggal 9 Oktober 2023 untuk menyerahkan Laporan Akhir Hasil Pemeriksaan (LAHP).

Berdasarkan hal tersebut di atas, Keasistenan Utama Manajemen Mutu berpendapat bahwa terkait substansi aduan yang Pengadu sampaikan telah memperoleh penjelasan yang memadai dan Teradu telah melakukan upaya penyelesaian Laporan Masyarakat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku di Ombudsman RI. Disamping itu disampaikan saran kepada Pengadu agar tetap aktif berkoordinasi dengan Teradu yang menangani laporan Masyarakat dimaksud.

Berdasarkan data SIMPeL bahwa tanggal 4 Desember 2023 pihak Polda Sumatera Utara telah menindaklanjuti tindakan korektif LAHP yaitu dengan menyampaikan surat pemberitahuan perkembangan penanganan perkara Laporan Polisi kepada Pengadu. Atas hal tersebut, Teradu telah menutup laporan pada tanggal 02 Februari 2024.

### **3. Kasus ke-3: Pelanggaran Prosedur Pemeriksaan**

#### **Uraian Pengaduan**

Pengadu adalah Pelapor Laporan Masyarakat yang melaporkan Penyalahgunaan wewenang oleh Plt. Bupati Sintang dalam penerapan sanksi pembongkaran bangunan tanpa izin yang difungsikan sebagai tempat ibadah oleh Komunitas Muslim Indonesia di Desa Balai Harapan, Kecamatan Tempunak, Kabupaten Sintang, Provinsi Kalimantan Barat

Pelapor adalah advokat sekaligus Ketua Komite Hukum salah satu Jemaat Islam minoritas yang berkedudukan di Jakarta. Pelapor menyampaikan pengaduan terkait dugaan

penyalahgunaan wewenang oleh Plt. Bupati Sintang terkait penerbitan dokumen administrasi terkait Komunitas Muslim Minoritas di Sintang. Keberadaan Komunitas Muslim tersebut telah ada di Dusun Harapan Jaya, Desa Balai Harapan, Kecamatan Tempunak, Kabupaten Sintang sejak tahun 2004. Untuk mendukung kegiatan dakwah dan keberlangsungan Jemaat, pada tahun 2007, Komunitas Muslim tersebut membangun masjid dengan bahan bangunan yang terbuat dari kayu.

Seiring berjalan waktu, kondisi bangunan masjid yang terbuat dari kayu tersebut menjadi tidak layak. Pada bulan April tahun 2020, Komunitas Muslim tersebut memutuskan untuk membangun masjid baru yang lokasinya di dekat bangunan Masjid lama, sedangkan masjid lama difungsikan menjadi rumah tinggal.

Pada bulan November tahun 2020, Kepala Desa menyampaikan keberatan dengan dibangunnya bangunan masjid baru tersebut, yang disampaikan melalui forum yang dihadiri oleh tokoh masyarakat. Setelah itu terjadi beberapa kali pertemuan untuk membahas solusi mengenai rencana pembangunan Masjid bagi Komunitas Muslim tersebut, hingga dilakukan pertemuan dengan Plt. Bupati Sintang.

Alih-alih mendapat dukungan, pada bulan Agustus tahun 2020, Plt. Bupati Sintang menyampaikan surat kepada pimpinan Kelompok Muslim tersebut perihal tindak lanjut pernyataan sikap Aliansi Umat Islam di Kabupaten Sintang. Surat Plt. Bupati tersebut pada intinya masjid baru tersebut akan ditutup dan Komunitas Muslim dimaksud diminta untuk tidak melakukan perlawanan. Tidak terlepas dari itu, pada bulan Agustus tahun 2021 terbit Surat tentang Penghentian Aktivitas Bangunan Tanpa Izin yang difungsikan sebagai tempat ibadah oleh Komunitas Muslim. Tidak terima akan hal itu, Pengurus Komunitas Muslim Kab. Sintang

mengirimkan surat keberatan kepada Plt. Bupati Sintang perihal Keberatan terhadap Penerbitan Surat dari Plt. Bupati tersebut.

Keadaan menjadi semakin tidak kondusif, puncaknya ketika pada tanggal 3 September 2021, terjadi perusakan bangunan masjid oleh massa yang berjumlah sekitar 130 orang. Massa berhasil membakar bangunan lama dan menghancurkan dinding masjid.

Merasa butuh perlindungan, pada tanggal 11 Oktober 2021 Pelapor menyampaikan laporan kepada Ombudsman RI melalui surel. terkait dugaan maladministrasi penyalahgunaan wewenang oleh Plt. Bupati dalam penerapan sanksi pembongkaran bangunan tanpa izin yang disampaikan oleh Plt. Bupati dalam surat tertanggal 8 September 2021, perihal pembongkaran bangunan tanpa izin yang difungsikan sebagai tempat ibadah di Desa Balai Harapan, Kecamatan Tempunak, Kabupaten Sintang, dan selanjutnya permasalahan tersebut ditangani oleh Perwakilan Ombudsman RI setempat.

Pada bulan Oktober 2021, Perwakilan Ombudsman RI setempat telah melakukan permintaan keterangan kepada Kementerian Agama Kab. Sintang dan Pemerintah Kab. Sintang. Pada akhirnya di tanggal 20 Desember 2021, Perwakilan Ombudsman RI sempat menilai pembongkaran bangunan yang difungsikan sebagai tempat ibadah Komunitas Muslim Minoritas tersebut oleh Pemerintah Kabupaten Sintang kurang tepat. Atas hal tersebut, Perwakilan Ombudsman RI menyampaikan surat kepada Gubernur Kalimantan Barat tanggal 20 Desember 2021 perihal penyampaian saran tindak lanjut laporan dan ditembuskan kepada Bupati Sintang. Adapun sarannya adalah menutup/menyegel permanen tempat ibadah namun tidak membongkar/merobohkan bangunan/tempat ibadah dimaksud

dan Gubernur Kalimantan Barat agar memberikan pertimbangan kepada Bupati Sintang dan jajaran tentang tindak lanjut penyelesaian permasalahan Komunitas Muslim Indonesia.

Atas adanya saran Perwakilan Teradu tersebut, Pelapor menyampaikan pengaduan ke Ombudsman RI di Jakarta, dengan harapan agar penanganan laporan masyarakat yang sedang ditangani oleh perwakilan Ombudsman RI tersebut dapat diambil alih oleh Ombudsman RI Pusat. Pengaduan diterima oleh Inspektorat dan selanjutnya dilakukan penelaahan, pengaduan internal tersebut oleh Keasistenan Utama Manajemen Mutu (KUMM) untuk diproses lebih lanjut.

### **Pemeriksaan Aduan dan Hasil Pemeriksaan Aduan**

Setelah melakukan serangkaian tindak lanjut atas aduan tersebut, Tim KUMM menemukan fakta bahwa Laporan Masyarakat yang ditangani oleh Teradu masih dalam proses pemeriksaan dan belum diterbitkan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP). Teradu juga belum mendalami substansi laporan mengenai dugaan maladministrasi yang dilaporkan oleh Pelapor tentang penerbitan surat-surat oleh Plt. Bupati Sintang yang berdampak pada pembongkaran tempat ibadah milik Komunitas Muslim Minoritas, yang kemudian berdampak hilangnya kepercayaan Pelapor kepada Perwakilan Ombudsman, sehingga meminta laporan agar diambil alih oleh Ombudsman RI di Pusat.

Teradu terlalu cepat dalam menyimpulkan substansi penanganan Laporan Masyarakat tersebut. Penanganan laporan seharusnya difokuskan pada hal-hal yang menjadi dasar penerbitan surat oleh Bupati, izin dalam pendirian rumah ibadah, dan ketentuan mengenai IMB. Terhadap saran yang dikeluarkan Perwakilan Ombudsman RI tersebut tidak sesuai dengan ketentuan

petunjuk teknis penanganan Laporan Masyarakat yang berlaku, yang menegaskan bahwa laporan yang masih berproses tidak diperbolehkan memberikan saran kepada pihak yang dilaporkan tanpa disusunnya dokumen Laporan Hasil Pemeriksaan. Seharusnya secara ketentuan setelah selesai dilakukan pemeriksaan dan hasilnya terbukti terdapat tindakan maladministrasi oleh pihak yang dilaporkan maka diberikan Tindakan Korektif yang termuat dalam dokumen Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP).

Berdasarkan hal tersebut di atas, Tim KUMM menyimpulkan dan atas persetujuan Rapat Pleno Ombudsman pada tanggal 25 April 2022 kepada Tim Pemeriksa Laporan Perwakilan Teradu yang menangani laporan dimaksud agar melanjutkan proses penyelesaian laporan sesuai dengan mekanisme dan prosedur sebagaimana ketentuan yang berlaku, serta intensif melakukan koordinasi dan konsultasi dengan Anggota Pengampu Perwakilan Ombudsman dan Keasistenan Utama di Pusat yang membidangi permasalahan tersebut. Selain itu, diminta dalam pemeriksaan Laporan fokus pada substansi penyelesaian pada dugaan penyalahgunaan wewenang Plt. Bupati Sintang dalam penerbitan surat-surat terkait Komunitas Muslim Indonesia di Desa Balai Harapan Kecamatan Tempunak Kabupaten Sintang, serta diminta membangun komunikasi yang lebih baik dengan pelapor dalam rangka penyelesaian laporan.

### **Respon Teradu**

Pada akhirnya penanganan Laporan Masyarakat tetap ditangani oleh Teradu dengan mekanisme dan prosedur yang berlaku di Ombudsman RI. Beberapa kali Teradu aktif berkoordinasi dengan Keasistenan Utama di Kantor Pusat yang membidangi substansi Keagamaan. Tim KUMM juga menyarankan

kepada Pengadu agar ikut aktif berkomunikasi dan berkoordinasi dengan Teradu terkait perkembangan penanganan laporannya.

Kemudian Teradu telah meminta penjelasan kepada Terlapor mengenai perkembangan proses pengurusan IMB bangunan Masjid milik jamaah minoritas oleh Pemerintah Kabupaten Sintang terkait pengurusan rekomendasi rumah ibadah jamaah tersebut. Pada akhirnya berdasarkan hasil pemeriksaan, dalam penanganan laporan tersebut berpendapat bahwa tidak ditemukan Maladministrasi berupa dugaan penyalahgunaan wewenang oleh Plt Bupati Sintang dalam penerbitan surat mengenai pelarangan aktivitas pada bangunan yang difungsikan sebagai rumah ibadah.

#### **D. Pengaduan terkait pengawasan Ombudsman yang Telah Terbit Produk**

Selain memeriksa Pengaduan yang Masih Dalam Proses, Keasistenan Utama Manajemen Mutu juga memeriksa Pengaduan terhadap kegiatan penyelesaian laporan yang Telah Terbit Produk. Berikut ini adalah beberapa hasil pemeriksaan Pengaduan yang Telah Terbit Produk.

<p><b>1. Kasus ke-1: Pengaduan tentang Membuka Kembali Laporan Masyarakat yang Telah Ditolak</b></p>
--

#### **Uraian Pengaduan**

Pengadu adalah Pelapor dalam Laporan Masyarakat mengenai dugaan penundaan berlarut atas pengaduan masyarakat di Polsek Mandau sejak 3 Agustus 2023. Untuk mendorong tindak

lanjut atas pengaduan tersebut, Pengadu menyampaikan Laporan Masyarakat ke salah satu Kantor Perwakilan Ombudsman RI. Namun, setelah melalui proses verifikasi, Ombudsman RI memutuskan menolak laporan tersebut dengan alasan tidak memenuhi syarat materiel. Hal ini menyebabkan Pengadu merasa keberatan atas hasil verifikasi Kantor Perwakilan Teradu tersebut, kemudian menyampaikan aduan melalui kanal Pengaduan Pelanggaran Internal Ombudsman RI.

Permasalahan yang disampaikan dalam Lapornya bermula dari munculnya kegiatan yang mengganggu di lingkungan masyarakat tempat tinggal Pelapor. Permasalahan tersebut diantaranya adanya dugaan: (i) keberadaan mafia (Crude Palm Oil) CPO, cangkang, dan inti sawit yang menggunakan pengawalan aparat dalam menjalankan kegiatannya; (ii) beroperasinya angkutan truk *logging* kayu yang melintas dan memasuki salah satu kota yang melebihi standar muatan; serta (iii) banyaknya angkutan truk tangki CPO dengan sumbu dimensi dan tangki yang tidak sesuai dengan izin yang diberikan. Merasa terganggu dengan kegiatan yang diduga menyalahi ketentuan, Pelapor kemudian mengirimkan surat pengaduan kepada Kapolsek Mandau, Provinsi Riau.

Pada tanggal 10 Agustus 2023, Pelapor mengirimkan surat pengaduan yang ditujukan kepada Kapolres Bengkalis dengan pokok permasalahan yang hampir sama dengan pokok permasalahan yang dilaporkan di Polsek Mandau. Namun setelah beberapa bulan menunggu, baik Polsek Mandau ataupun Polres Bengkalis belum menindaklanjuti pengaduannya tersebut. Pelapor kemudian membuat surat kepada Kapolres Bengkalis yang pada intinya menyampaikan bahwa Pelapor akan menyampaikan pengaduan kepada Kapolda Riau atas tidak dijawabnya pengaduannya kepada Kapolsek Mandau dan kepada Kapolres

Bengkalis. Satu tahun berselang, pada tanggal 19 September 2024, Pelapor membuat surat pengaduan tersebut kepada Kapolda Riau yang pada intinya menyampaikan bahwa Pelapor telah berupaya memperoleh informasi tindak lanjut atas pengaduannya baik secara formal melalui surat maupun informal melalui pesan elektronik, namun tidak memperoleh jawaban yang diharapkan.

Pelapor kemudian mendatangi salah satu Kantor Perwakilan Ombudsman RI untuk menyampaikan permasalahan yang dialaminya selama mengakses layanan pengaduan di Polsek Mandau, Polres Bengkalis, dan Polda Riau. Dengan membuat Laporan Masyarakat di Ombudsman RI, pelapor berharap agar permasalahannya yang dilaporkan di Kepolisian dapat ditindaklanjuti.

Setelah menerima Laporan masyarakat tersebut, Teradu melakukan prosedur penerimaan dan verifikasi laporan, hingga diputuskan bahwa Laporan Masyarakat yang disampaiakannya tersebut Tidak Memenuhi Syarat Materiel, karena substansi Laporan bukan merupakan wewenang Ombudsman RI. Teradu menyarankan Pelapor untuk melaporkan permasalahan yang dialaminya kepada instansi terkait yaitu: (i) Terkait permasalahan truk kayu yang melebihi kapasitas muatan agar disampaikan kepada Dinas Perhubungan setempat; (ii) terkait permasalahan dugaan tindak pidana mafia solar subsidi/mafia cangkang inti CPO sawit/judi jenis ikan-ikan agar membuat laporan resmi di Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT) Kepolisian setempat.

Atas keputusan Teradu yang menolak laporan masyarakatnya tersebut, Pelapor kemudian menyampaikan pengaduan melalui surel Inspektorat Ombudsman RI. Pelapor berharap agar Laporan Masyarakatnya tetap dilanjutkan ke tahap Pemeriksaan Laporan di Ombudsman RI. Inspektorat kemudian

menelaah Pengaduan dari Pelapor dan meneruskannya ke Keasistenan Utama Manajemen Mutu (KUMM) untuk diperiksa lebih lanjut.

### **Pemeriksaan Aduan dan Hasil Pemeriksaan Aduan**

Sebagai langkah awal, Tim KUMM melakukan validasi terhadap hasil telaah dari Inspektorat dengan mengecek data sistem informasi penanganan laporan masyarakat di Ombudsman RI. Hal tersebut ditujukan untuk mengetahui tindak lanjut penyelesaian Laporan Masyarakat dan memastikan status terakhir penanganan Laporan tersebut. Diketahui bahwa Perwakilan Ombudsman RI telah menutup Laporan dengan keputusan bahwa Laporan Tidak Memenuhi Syarat Materiel dan tidak dapat dilanjutkan ke tahap Pemeriksaan Laporan.

Tim KUMM kemudian menghubungi Pengadu untuk memastikan pokok Pengaduan dan meminta Pengadu untuk menyampaikan informasi yang mungkin belum tersampaikan. Selanjutnya, Tim melakukan permintaan seluruh data, informasi, dan dokumen atas hasil penyelesaian laporan kepada Perwakilan Ombudsman RI yang menangani Laporan tersebut (selanjutnya disebut Teradu). Tak hanya itu, Tim KUMM juga melakukan klarifikasi melalui pertemuan secara daring dengan Teradu, untuk memastikan hasil telaah dan memperoleh informasi yang lebih komprehensif terkait penanganan Laporan yang dilakukan oleh Perwakilan.

Hasil pemeriksaan Tim KUMM menunjukkan kesimpulan dari hasil verifikasi oleh Tim Verifikasi Laporan Teradu adalah Laporan telah lengkap syarat formil dan memenuhi syarat materiel, serta diusulkan untuk ditindaklanjuti ke tahap pemeriksaan di Perwakilan Ombudsman RI. Namun demikian, pada Rapat

Perwakilan diputuskan berbeda dari hasil verifikasi laporan masyarakat tersebut. Rapat Perwakilan memutuskan Laporan ditolak dengan alasan substansi Laporan bukan merupakan wewenang Ombudsman RI, dan menyarankan Pelapor untuk melaporkan permasalahan tersebut kepada instansi yang berwenang.

Mengacu pada ketentuan terkait Penerimaan dan Verifikasi Laporan dan Pedoman Kewenangan Ombudsman RI dalam Penyelesaian Laporan Masyarakat, Tim KUMM berpendapat bahwa Laporan Masyarakat yang disampaikan oleh Pelapor telah lengkap syarat formil dan memenuhi syarat materiel. Dimana syarat Materiel telah terpenuhi, karena Pelapor merupakan korban langsung yang mengalami dugaan maladministrasi yang dilakukan oleh instansi Kepolisian. Selain itu, Pelapor juga menyampaikan bahwa dirinya tidak memperoleh informasi, jawaban, atau tindak lanjut dari Polsek Mandau, Polres Bengkalis, ataupun Polda Riau. Berdasarkan uraian dapat diduga terjadi dugaan penundaan berlarut oleh instansi Terlapor tersebut. Oleh karena itu, baik dari segi instansi atau substansi yang dilaporkan oleh Pelapor masuk ke dalam lingkup kewenangan Ombudsman RI.

Pengaduan yang disampaikan kepada Polres Bengkalis dan Polda Riau termasuk ke dalam Pengaduan Masyarakat yang tindak lanjutnya diatur dalam Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2018 tentang Tata Cara Penanganan Pengaduan Masyarakat di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia dan Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2024 tentang Pengelolaan Pengaduan Masyarakat di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia, dimana Pengelola Pengaduan Masyarakat perlu melakukan penerimaan, penelaahan dan pengklasifikasian, penyaluran, penanganan, dan penyelesaian setiap Pengaduan Masyarakat.

Atas hasil pemeriksaan tersebut, KUMM berpendapat bahwa penolakan Laporan oleh Teradu dengan alasan laporan bukan merupakan wewenang Ombudsman RI, tidak tepat, seharusnya Laporan dapat ditindaklanjuti ke tahap pemeriksaan Laporan. Berdasarkan Rapat Pleno Ombudsman RI, unit kerja yang menangani Laporan diminta untuk membuka kembali Laporan dan melanjutkan ke tahap Pemeriksaan Laporan oleh Teradu. Untuk itu, Teradu juga diminta untuk menghubungi Unit Kerja yang menangani bagian Teknologi Informasi di Ombudsman RI guna melakukan penyesuaian data pada aplikasi sistem pengelolaan penyelesaian Laporan.

### **Respon Teradu**

Teradu menindaklanjuti putusan Rapat Pleno Ombudsman RI dengan membuka kembali laporan, melakukan pemutakhiran data pada aplikasi sistem pengelolaan penyelesaian Laporan, dan menyampaikan hasil tindak lanjutnya kepada KUMM dalam waktu dua hari sejak hasil keputusan Rapat Pleno disampaikan kepada Teradu. Hal ini merupakan komitmen Teradu untuk mematuhi keputusan Rapat Pleno Ombudsman RI atas hasil Pemeriksaan Pengaduan.

<p><b>2. Kasus ke-2: Pengaduan tentang Membuka Laporan Masyarakat yang Telah Ditutup</b></p>
--

### **Uraian pengaduan**

Pengadu merupakan Pelapor yang menerima kuasa dari 4 (empat) orang Perangkat Gampong (Perangkat Desa) Alue Seutui Kecamatan Jeunieb Kabupaten Bireun yang diberhentikan secara

sepihak oleh Keuchik Gampong Alue Seutui yang baru, dengan alasan merupakan perempuan dan telah menikah. Keputusan Keuchick tersebut dinilai diskriminatif terhadap perempuan dan tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Keempat orang tersebut diangkat menjadi Perangkat Gampong Alue Seutui berdasarkan Keputusan Keuchik Alue Seutui Nomor XX Tahun 2019 tertanggal 22 Mei 2019, Keputusan Keuchik Alue Seutui Nomor YY Tahun 2019 tertanggal 22 Mei 2019, Keputusan Keuchik Alue Seutui Nomor XY Tahun 2021 tertanggal 15 November 2021 dan Keputusan Keuchik Alue Seutui Nomor XS Tahun 2021 tertanggal 15 November 2021. Mereka diberhentikan berdasarkan 3 (tiga) dokumen Surat Keputusan Keuchik Alue Seutui tanpa nomor surat dan 1 (satu) Surat Keputusan Keuchik Alue Seutiu Nomor SS Tahun 2023 tentang Pengesahan Pemberhentian dan Pengangkatan Puetue Dusun Alue Kambuk Gampong Alue Seutui tertanggal 3 Februari 2023. Dalam pemberhentian Perangkat Gampong tersebut, Camat memberikan 4 Rekomendasi tentang persetujuan pengangkatan perangkat Gampong Alue Seutui, Kemukiman Lhok Kulam, Kecamatan Jeunieb, Kabupaten Bireuen tertanggal 2 Februari 2023. Rekomendasi Camat sebagai dasar untuk penerbitan Surat Keputusan Pemberhentian dan Pengangkatan Perangkat Gampang Alue Seutui.

Teradu menindaklanjuti laporan tersebut dengan melakukan permintaan keterangan kepada Pj. Bupati Bireuen, Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat Gampong (DPMG), Kepala Bidang Pemukiman dan Gampong Sekretariat Daerah Kabupaten Bireuen, dan Camat Jeunieb. Mereka menjelaskan bahwa 3 (tiga) Kepala Dusun dan 1 (satu) Kepala Urusan diberhentikan tidak secara mendadak melainkan telah melalui proses tahapan pemberhentian dengan adanya musyawarah desa dengan Perangkat Desa dan

masyarakat. Keempat perangkat desa tersebut sering tidak hadir pada kegiatan di malam hari, namun demikian Pj. Bupati Bireuen berjanji akan segera menyelesaikan permasalahan tersebut.

Selain itu, Teradu juga meminta penjelasan kepada Keuchik Gampong Alue Seutui sebagai pihak Terlapor dan diperoleh informasi bahwa Keuchick telah melakukan pembinaan dalam bentuk teguran secara lisan dan pemanggilan kepada keempat Perangkat Gampong yang dianggap tidak mampu menjalankan tugas. Atas pemberhentian itu, Camat telah meminta kepada Keuchick Alue Seutui dengan surat tertanggal 04 April 2023 untuk mengangkat kembali keempat Perangkat Gampong. Dalam merespon surat Camat, Keuchick menyelenggarakan musyawarah desa dengan menghasilkan keputusan penolakan atas pengangkatan kembali Perangkat Gampong.

Untuk memperoleh informasi yang berimbang, Teradu memberitahukan perkembangan penanganan laporan dan juga meminta keterangan kepada Pelapor. Berbeda dengan keterangan Keuchick, Pelapor menyatakan bahwa keempat Perangkat Gampong tidak mengalami kendala dalam menghadiri kegiatan pada malam hari dan tidak pernah ada pemanggilan maupun teguran secara lisan dari Keuchik. Perangkat Gampong yang telah diberhentikan belum pernah menerima Surat Keputusan pemberhentian, namun diketahui Perangkat Gampong pengganti telah resmi bekerja. Menurut Pelapor, rapat bersama Muspika Kecamatan Jeunieb telah dilaksanakan untuk membahas permasalahan tersebut tetapi belum terdapat penyelesaian.

Atas permasalahan di atas, Teradu menerbitkan Laporan Hasil Pemeriksaan dan menyimpulkan bahwa terdapat 3 (tiga) temuan maladministrasi, yaitu diskriminasi, penyimpangan prosedur dan tidak patut. Keuchik Gampong Alue Seutui

melakukan tindakan maladministrasi diskriminatif dalam melakukan pemberhentian 4 (empat) orang Perangkat Gampong Alue Seutui, dengan alasan Kepala Dusun dan Kepala Urusan merupakan seorang perempuan dan sudah menikah yang tidak dapat bertugas sebagaimana mestinya disebabkan oleh kondisi geografis Gampong pada malam hari. Hal ini bertentangan dengan Pasal 4 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan Pasal 29 huruf d dan e Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan Pasal 22 Qanun Kabupaten Bireuen Nomor 6 Tahun 2018 tentang Pemerintahan Gampong.

Keuchik Gampong Alue Seutui juga telah melakukan penyimpangan prosedur dalam pemberhentian 4 (empat) orang Perangkat Gampong Alue Seutui yang tidak sesuai dengan Pasal 53 ayat (2) Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa, Pasal 5 ayat (3) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 67 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 83 Tahun 2015 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Perangkat Desa, dan Pasal 42 ayat (1) dan (2) Qanun Kabupaten Bireuen tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Perangkat Gampong. Dalam ketentuan tersebut, Perangkat Gampong diberhentikan karena meninggal dunia, permintaan sendiri, diberhentikan dengan alasan usia telah genap 60 (enam puluh) tahun, berhalangan tetap, tidak lagi memenuhi syarat sebagai Perangkat Gampong dan melanggar larangan sebagai perangkat desa.

Selain itu, Keuchik Gampong Alue Seutui melakukan tindakan tidak patut dalam pemberhentian 4 (empat) orang Perangkat Gampong Alue Seutui karena melakukan tindakan meresahkan sekelompok masyarakat Gampong. Pasal 29 huruf d dan e Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menyatakan bahwa Kepala Desa dilarang melakukan tindakan yang meresahkan sekelompok masyarakat desa.

Terkait 3 (tiga) temuan maladministrasi tersebut, Teradu memberikan 3 (tiga) tindakan korektif. Pertama, Bupati Bireuen memerintahkan Keuchik Gampong Alue Seutui untuk meninjau kembali pemberhentian 4 (empat) orang Perangkat Gampong Alue Seutui. Kedua, Keuchik Gampong Alue Seutui mempertimbangkan untuk mengangkat kembali 4 (empat) orang Perangkat Gampong Alue Seutui yang telah diberhentikan. Ketiga, Bupati Bireuen sebagai Atasan Terlapor melakukan pembinaan dan pengawasan, termasuk memberikan sanksi atas penyimpangan yang dilakukan oleh Keuchik Gampong Alue Seutui sesuai dengan Pasal 30 Ayat (1), (2) dan 115 huruf e dan h Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa. selanjutnya, Teradu menyerahkan dokumen LAHP kepada Pj. Bupati Bireuen pada tanggal 26 Februari 2024 di Kantor Ombudsman RI Provinsi Aceh. Ombudsman RI memberikan waktu selama 30 (tiga puluh) hari kerja kepada para pihak untuk melaksanakan tindakan korektif LAHP tersebut.

Sebagai tindak lanjut atas Laporan Hasil Pemeriksaan Ombudsman RI, Pemerintah Kabupaten Bireuen telah melaksanakan rapat fasilitasi yang dihadiri oleh Camat Jeunieb, Kepala Seksi Pemerintahan Pemerintah Kabupaten Bireuen, Ketua Asosiasi Keuchik dan 4 (empat) Perangkat Gampong yang diberhentikan. Hasil rapat fasilitasi memutuskan bahwa 4 (empat) Perangkat Gampong diusulkan untuk diangkat menjadi Tuha Lapan, namun keempat orang tersebut tidak bersedia diangkat pada jabatan lain. Melihat hal tersebut, Ombudsman RI berpendapat bahwa tindakan korektif LAHP telah dilaksanakan oleh Terlapor dan Atasan Terlapor, dan laporan ditutup berdasarkan Pasal 36 ayat (1) huruf d, Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia Ombudsman RI juncto Pasal 67 huruf b Peraturan Ombudsman Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2023 tentang Tata Cara Pemeriksaan dan Penyelesaian Laporan.

## **Pemeriksaan Aduan dan Hasil Pemeriksaan Aduan**

Pengadu mengadukan keberatan atas penutupan laporan dan belum memperoleh dokumen Laporan Hasil Pemeriksaan tersebut serta belum adanya tindak lanjut. Keberatan Pengadu ditangani oleh KUMM dengan meminta data, informasi dan dokumen aduan kepada Unit Kerja Pemeriksaan Laporan, permintaan penjelasan kepada Unit Kerja Pemeriksaan Laporan, dan koordinasi dengan Unit Kerja Resolusi dan Monitoring, melakukan Bedah Aduan, menyampaikan pemberitahuan tindak lanjut Aduan, dan monitoring pelaksanaan putusan Rapat Pleno.

Hasil pemeriksaan KUMM atas aduan tersebut, yaitu kesimpulan Laporan Hasil Pemeriksaan yang menyatakan bahwa terdapat 3 (tiga) tindakan maladministrasi yang dilakukan oleh Keuchik Gampong Alue Seutui telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kedua, Unit Kerja yang menangani laporan tidak tepat dalam menutup laporan pada tanggal 18 April 2024 dengan alasan Terlapor dan Atasan Terlapor telah melaksanakan tindakan korektif. Hal ini tidak sesuai dengan fakta di lapangan, yaitu Camat Jeunieb sebagai Atasan Terlapor meminta Keuchik Gampong Alue dengan bersurat kepada Seutui tertanggal 22 Mei 2024, namun Keuchik Gampong Alue Seutui belum mengangkat kembali 4 (empat) orang tersebut, dan PJ Bupati Bireuen sebagai Atasan Terlapor belum melakukan pembinaan dan pengawasan, termasuk memberikan sanksi atas penyimpangan yang dilakukan oleh Keuchik Gampong Alue Seutui sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ketiga, Pj. Bupati Bireuen berpendapat bahwa pergantian Perangkat Gampong Alue Seutui telah sesuai dengan Pasal 45 Qanun Nomor 6 Tahun 2018 tentang Pemerintahan Gampong dan telah mendapatkan Rekomendasi Camat Jeunieb tentang

persetujuan pengangkatan perangkat Gampong Alue Seutui, Kemukiman Lhok Kulam, Kecamatan Jeunieb, Kabupaten Bireuen tertanggal 2 Februari 2023. Pendapat Pj. Bupati Bireuen tersebut tidak tepat, karena Rekomendasi Camat Jeneub bertentangan dengan Pasal 5 ayat (5) dan ayat (6) Permendagri Nomor 67 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Permendagri Nomor 83 tahun 2015 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Perangkat Desa dan Pasal 42 ayat (3) dan ayat (4) Qanun Nomor 6 Tahun 2018 tentang Pemerintah Gampong. Pemberhentian perangkat desa wajib dikonsultasikan terlebih dahulu kepada Camat, dan Rekomendasi Camat harus berdasarkan persyaratan pemberhentian perangkat desa yang diatur dalam peraturan perundang-undangan. Dengan demikian, seharusnya Rekomendasi Camat hanya memuat tentang pemberhentian Perangkat Gampong. Setelah terbit Rekomendasi Camat, maka dibuka penjurangan calon Perangkat Gampong.

Pendapat Pj. Bupati Bireuen juga tidak tepat karena Keuchik Gampong Alue Seutui mengajukan permohonan Rekomendasi Pengangkatan Perangkat Gampong atas nama 4 (empat) Perangkat Gampong yang baru kepada Camat Jeunieb melalui surat tertanggal 20 Januari 2023. Hal ini tidak sesuai dengan Pasal 45 huruf e Qanun Nomor 6 Tahun 2018 tentang Pemerintah Gampong. Menurut ketentuan tersebut, hasil penjurangan dan penyaringan bakal calon masing-masing jabatan dalam Perangkat Gampong sekurang-kurangnya diisi oleh 2 (dua) orang calon untuk dikonsultasikan oleh Keuchik kepada Camat.

Atas permasalahan tersebut, hasil pemeriksaan KUMM tersebut disampaikan dalam Rapat Pleno Ombudsman RI untuk diputuskan tindak lanjutnya. Berdasarkan putusan rapat Pleno Ombudsman RI, kepada Unit Kerja yang menangani laporan diminta untuk membuka kembali laporan dimaksud dengan berkoordinasi dengan Unit Kerja yang menangani bagian Teknologi Informasi

Ombudsman RI sebagai Penanggung Jawab atas aplikasi sistem penanganan laporan, dan melakukan monitoring atas tindakan korektif kepada Keuchik Gampong Alue Seutui.

### **Respon Teradu**

Teradu menindaklanjuti putusan Rapat Pleno Ombudsman RI dengan membuka kembali laporan pada aplikasi sistem penanganan laporan pada tanggal 5 Desember 2025 dan melakukan monitoring tindakan korektif atas Laporan hasil Pemeriksaan kepada Terlapor dan Atasan Terlapor. Hal ini merupakan wujud kepatuhan atas pemeriksaan Aduan dan putusan Rapat Pleno Ombudsman RI. Oleh Karena itu, KUMM menutup Aduan ditutup karena Unit Kerja Teradu telah menindaklanjuti putusan Rapat Pleno Ombudsman RI tersebut.

### **3. Kasus ke-3: Pengaduan tentang Koreksi Atas Hasil Pemeriksaan pada LAHP**

#### **Uraian pengaduan**

Pengadu adalah Direktur perusahaan yang mengajukan keberatan atas Laporan Akhir Hasil Pemeriksaan (LAHP). Perusahaan Pengadu merupakan pihak terkait dari laporan yang diajukan oleh Perusahaan Pelapor. Kedua Perusahaan tersebut berselisih, dan Pelapor melaporkan adanya dugaan maladministrasi dalam tata kelola dan penyelenggaraan pelayanan publik oleh Perusahaan BUMD terkait permasalahan pengalihan kerja sama pembangunan, pengalihan, dan pengoperasian sebagian bangunan di area wisata di provinsi DKI Jakarta dari

Perusahaan Pengadu kepada Perusahaan Pelapor. Dalam hal ini, Perusahaan BUMD sebagai Terlapor atas dugaan maladministrasi tersebut.

Permasalahan ini bermula dari perjanjian kerja sama yang telah ditandatangani dihadapan notaris sejak tahun 2004 antara Terlapor dengan Perusahaan Pelapor di hadapan Notaris terkait pembangunan, pengalihan, dan pengoperasian area wisata yang dimiliki oleh BUMD. Namun 2 tahun setelah perjanjian kerja sama itu berlangsung, Terlapor menyampaikan pemberitahuan pengakhiran kerja sama kepada Perusahaan Pelapor atas tindakan wanprestasi.

Setelah pengakhiran kerja sama tersebut, pada tahun 2007 dan 2009 dilakukan perjanjian pengalihan kerja sama antara Terlapor, Perusahaan Pelapor, dan Perusahaan Terkait tentang pembangunan, pengalihan dan pengoperasian area wisata di hadapan notaris. Kemudian pada tahun 2012, Perusahaan Pengadu dan Perusahaan Pelapor mengadakan perjanjian sewa-menyewa di hadapan notaris terkait sebagian area dari area wisata tersebut. Lalu pada tahun 2013, Terlapor membuat Berita Acara Serah Terima area wisata kepada Perusahaan Pengadu. Namun pada tahun 2014, Pelapor menyampaikan pengaduan kepada Perusahaan Pengadu karena ditolaknyanya pembayaran uang sewa gedung milik terlapor. Pada tahun yang sama, Badan Pemeriksa Keuangan Perwakilan Provinsi DKI Jakarta juga menerbitkan Laporan Hasil Pemeriksaan atas Pengelolaan Aset Terlapor, yang mana ditemukan permasalahan dalam pelaksanaan kerja sama aset Terlapor.

Permasalahan ini kemudian berlanjut ke pengadilan, dalam hal ini Pengadu bertindak sebagai Penggugat melawan Perusahaan Pelapor selaku Tergugat. Pada Penetapan Pengadilan Negeri

Jakarta Utara tahun 2015 ditetapkan bahwa Tergugat telah melakukan wanprestasi yang merugikan Penggugat, sehingga Tergugat dijatuhkan hukuman untuk menyerahkan kembali area wisata yang telah disewakan Penggugat dalam keadaan kosong serta membayar kerugian materiel kepada Penggugat.

Tidak terima dengan hasil Penetapan Pengadilan Negeri, Pelapor mengajukan banding ke Pengadilan Tinggi DKI Jakarta. Namun permohonan banding tersebut ditolak. Dengan pertimbangan bahwa usahanya memberikan kontribusi pada pendapatan daerah dan menyerap tenaga kerja yang memberikan dampak ekonomi dan sosial bagi masyarakat, pada tahun 2020 Pelapor kembali mengajukan permohonan penundaan eksekusi pengosongan ruangan kepada Ketua Pengadilan Negeri Jakarta Utara. Awalnya permohonan penundaan ini ditolak oleh Pengadilan Negeri Jakarta Utara. Namun beberapa hari setelah penetapan eksekusi, Pengadilan Negeri Jakarta Utara mengeluarkan surat untuk penundaan pelaksanaan eksekusi tersebut.

Atas kejadian ini, pada tahun 2020 Pelapor kemudian melaporkan hal ini ke Ombudsman RI. Unit Kerja Pemeriksa Laporan kemudian menindak lanjuti laporan tersebut dengan melakukan permintaan klarifikasi tertulis dan permintaan keterangan secara langsung kepada Terlapor. Tidak hanya itu, Terlapor juga memberikan keterangan melalui surat dan memberikan dokumen terkait. Dalam proses pemeriksaan laporan, Unit Kerja Pemeriksa Laporan terkait melakukan permintaan keterangan Ahli yang dijawab dengan memberikan keterangan melalui surat.

Unit kerja Pemeriksaan Laporan menyusun LAHP berdasarkan hasil pemeriksaan dokumen, klarifikasi kepada Terlapor dan permintaan keterangan Ahli. Dalam LAHP tersebut

mencantumkan kesimpulan bahwa terdapat 3 (tiga) Maladministrasi, yaitu: (1) maladministrasi penyimpangan prosedur yang dilakukan oleh Terlapor karena melakukan perjanjian kerja sama Terlapor, perusahaan terkait, dan Perusahaan Pengadu yang tidak dibuat dengan akta notaris; (2) maladministrasi tidak kompeten yang dilakukan oleh Terlapor dalam melakukan pengawasan terhadap perusahaan Pengadu sehingga terjadi Akta Perjanjian Sewa-Menyewa yang dibuat oleh Notaris antara perusahaan Pengadu dengan perusahaan Pelapor; (3) maladministrasi tidak kompeten yang dilakukan oleh Terlapor dalam menindaklanjuti perjanjian yang terjadi di lingkungan pengelolaan area wisata antara perusahaan Pengadu dengan perusahaan Pelapor yang seharusnya tidak boleh terjadi kerja sama karena tanpa diketahui dan menyalahi ketentuan yang berlaku.

Dengan adanya 3 (tiga) temuan maladministrasi, maka Unit kerja Pemeriksaan Laporan memberikan tindakan korektif kepada Terlapor, Komisariss Utama BUMD dan Kepala Badan Pengawas BUMD Provinsi DKI Jakarta. Terlapor diminta untuk melakukan Penagihan Piutang kepada perusahaan Pengadu sesuai dengan perjanjian sewa menyewa antara Terlapor dengan perusahaan Pengadu, pemutusan hubungan kerja sama dengan perusahaan Pengadu, melakukan pengambilalihan area wisata Terlapor untuk dikelola sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta memberikan perlindungan dan jaminan kepada setiap pihak yang dengan beritikad baik berbisnis di dalam kawasan yang menjadi tanggung jawab Terlapor, khususnya pihak yang dapat memberikan kontribusi nyata bagi pemasukan daerah. Hal ini bertujuan agar tidak terjadi permasalahan atau sengketa dan menimbulkan kerugian sebagaimana yang terjadi antara perusahaan Pengadu dan perusahaan Pelapor.

Tindakan korektif untuk Komisaris Utama BUMD berupa permintaan pemantauan pelaksanaan tindakan korektif yang ditujukan kepada Terlapor, dan membuat rencana kerja optimalisasi area wisata Terlapor bersama Direksi BUMD. Sedangkan tindakan korektif kepada Kepala Badan Pengawas BUMD Provinsi DKI Jakarta berupa pemantauan pelaksanaan tindakan korektif terhadap Terlapor dan Komisaris Utama BUMD, dan membuat analisa potensi kerugian negara yang ditimbulkan dari pengelolaan area wisata pada periode 2016-2020 tersebut.

Berhubung terdapat 3 (tiga) temuan maladministrasi dan tindakan korektif, maka Unit Kerja Pemeriksa Laporan melakukan monitoring. Dari hasil monitoring terkait pelaksanaan tindakan korektif diketahui bahwa Terlapor telah berupaya agar Perusahaan Pengadu melaksanakan kewajibannya dari periode 2014-2020. Namun, Terlapor belum dapat melaksanakan tindakan korektif berupa pemutusan hubungan kerja sama dengan perusahaan Pengadu dan melakukan pengambilalihan area wisata untuk kemudian dikelola sesuai dengan peraturan perundang-undangan karena:

1. belum dilakukannya eksekusi terhadap putusan tingkat kasasi di Mahkamah Agung yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap (*inkracht van gewijsde*) ditambah terdapat upaya hukum Peninjauan Kembali yang masih berlangsung sehingga apabila tindakan korektif tersebut bertentangan dengan hasil Peninjauan Kembali maka akan menimbulkan permasalahan dan konsekuensi hukum yang baru;
2. terdapat gugatan perkara hukum perdata yang dilakukan perusahaan Pelapor yang melibatkan Terlapor sebagai pihak di dalam perkara tersebut yang substansi di dalam gugatan

tersebut sama dengan substansi yang dijadikan objek pelaporan perusahaan Pelapor kepada Ombudsman RI.

### **Pemeriksaan Aduan dan hasil pemeriksaan Aduan**

KUMM melakukan permintaan keterangan kepada Teradu dan diperoleh beberapa informasi, diantaranya laporan tersebut masih dalam proses penyelesaian di Unit Kerja Resolusi dan Monitoring dan perusahaan Pelapor menerima serta menggunakan LAHP Ombudsman RI untuk menggugat kembali perusahaan Pengadu ke pengadilan.

KUMM kembali melakukan permintaan keterangan kepada Teradu dan diperoleh informasi sebagai berikut:

1. Teradu berupaya untuk melakukan telaah dan memisahkan antara substansi dengan objek gugatan di pengadilan.
2. Teradu telah beberapa kali melakukan resolusi dengan Terlapor, Pihak-Pihak Terkait dan permintaan keterangan Ahli. Teradu juga telah berupaya untuk meminta keterangan dan proses resolusi dengan perusahaan Pengadu, namun Perusahaan Pengadu tidak berkenan untuk memberikan keterangan dan hanya membacakan Surat Somasi kepada Ombudsman RI.
3. Teradu tidak pernah memberikan LAHP kepada Pelapor atau Pihak terkait lainnya karena LAHP terbit tahun 2020 dan diserahkan kepada Teradu pada tahun 2022.
4. Teradu berkoordinasi dengan Pelapor terkait dengan substansi Putusan Pengadilan kemudian melakukan telaah putusan pengadilan dan pembahasan rencana tindak lanjut penyusunan saran atau rekomendasi dalam rangka penyelesaian permasalahan. Teradu akan menyusun saran perbaikan atau rekomendasi kepada Gubernur DKI Jakarta

dalam rangka upaya perbaikan tata kelola sebagian area wisata oleh Terlapor dengan menyebutkan putusan pengadilan atas permasalahan tersebut.

Selain melakukan permintaan keterangan kepada Teradu, KUMM juga mengundang Pengadu melalui surat sebanyak 3 (tiga) kali untuk dilakukan permintaan keterangan. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

1. Pengadu keberatan atas LAHP yang menyebutkan Terlapor dan perusahaan Pengadu melakukan tindakan maladministrasi karena:
  - a. Perusahaan Pengadu sebagai Pihak Terkait tidak pernah dimintai keterangan sebelum penerbitan LAHP sehingga tidak sesuai dengan Pasal 8 ayat (1) huruf a UU Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman RI;
  - b. Substansi laporan telah menjadi objek pemeriksaan pengadilan sehingga tidak sesuai dengan Pasal 36 ayat (1) huruf b UU Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman RI junto Pasal 5 huruf b Peraturan Ombudsman Nomor 26 Tahun 2017 tentang Tata Cara Penerimaan, Pemeriksaan, dan Penyelesaian Laporan; dan
  - c. Laporan tidak memenuhi persyaratan karena telah lewat 2 tahun mengingat peristiwanya terjadi pada tahun 2012-2014, sedangkan Pelapor melaporkan peristiwa tersebut pada tahun 2020. Menurutnya, hal tersebut tidak sesuai dengan Pasal 24 ayat (3) UU Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman RI;
    - 1) Objek gugatan wanprestasi perusahaan Pengadu terhadap perusahaan Pelapor telah diputus oleh pengadilan dan telah berkekuatan

- hukum tetap yang dimenangkan oleh perusahaan Pengadu;
- 2) Pelapor menerima LAHP dan menggunakan LAHP tersebut sebagai dasar mengajukan gugatan kepada perusahaan Pengadu;
  - 3) Perjanjian yang dilaksanakan pada tahun 2009 antara Perusahaan Terkait dengan Perusahaan Pengadu tidak melanggar peraturan yang berlaku, dan selama perjanjian sewa antara perusahaan Pengadu dengan Perusahaan Pelapor berlangsung, Terlapor tidak pernah memberikan teguran/keberatan kepada perusahaan Pengadu;
  - 4) Perusahaan Pelapor dan Perusahaan Pengadu terus berselisih dan melakukan berbagai upaya hukum seperti pidana dan banding;
  - 5) Pengadu mengetahui adanya LAHP Ombudsman RI dari gugatan Pelapor, pemberitaan media dan sumber lainnya. Di sisi lain, Perusahaan Pengadu telah mengajukan banding atas putusan pengadilan yang dimenangkan oleh Pelapor;

Setelah melakukan pemeriksaan dokumen dan permintaan keterangan kepada Teradu dan Pengadu, KUMM melakukan bedah Aduan dan hasilnya diajukan ke Rapat Pleno Ombudsman RI. Adapun hasil pemeriksaan aduan adalah sebagai berikut:

1. Tindak lanjut penanganan laporan melebihi batas waktu penanganan laporan, yaitu: 25 bulan di Unit Kerja Pemeriksaan Laporan dan 18 bulan di Unit Kerja Resolusi dan Monitoring. Oleh karena itu, Keasistenan Pemeriksaan Laporan diminta untuk memperhatikan Keputusan Ketua

Ombudsman RI Nomor 67 Tahun 2020 tentang Pedoman Klasifikasi Laporan Masyarakat di Lingkungan ORI, Keputusan Ketua Nomor 344 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Keputusan Ketua Nomor 37 Tahun 2021 tentang Petunjuk Teknis Pemeriksaan Laporan Masyarakat di Lingkungan ORI, sedangkan Unit Kerja Resolusi dan Monitoring perlu memperhatikan Keputusan Ketua Nomor 39 Tahun 2021 tentang Petunjuk Teknis Penyelesaian Laporan Masyarakat Tahap Resolusi dan Monitoring;

2. Terdapat informasi bahwa bahwa Pelapor telah menerima LAHP dengan kesimpulan ditemukan adanya maladministrasi. Hal ini tidak sesuai dengan Pasal 25 ayat (2a) Peraturan Ombudsman Nomor 48 Tahun 2020 khususnya poin Penyampaian LAHP halaman 75 dalam Keputusan Ketua Ombudsman RI Nomor 37 Tahun 2021 tentang Petunjuk Teknis Pemeriksaan Laporan, yaitu "Dalam hal ditemukan maladministrasi, LAHP disampaikan kepada Terlapor. Terlapor wajib menyampaikan tanggapan kepada Ombudsman RI paling lambat 30 (tiga puluh) hari kerja sejak diterima." Adapun kepada Pelapor diberikan informasi perkembangan penanganan laporan tanpa melampirkan LAHP;
3. Hasil pemeriksaan Aduan terhadap LAHP adalah sebagai berikut:
  - a. Terdapat perubahan substansi laporan pada LAHP. Pada awalnya substansi laporan berupa dugaan tidak memberikan pelayanan oleh Terlapor dalam memberikan kejelasan informasi mengenai permasalahan wanprestasi perusahaan Pengadu dan memberikan kejelasan mengenai pihak yang berhak untuk mengelola area wisata milik Terlapor. Akan tetapi pada LAHP berubah menjadi dugaan

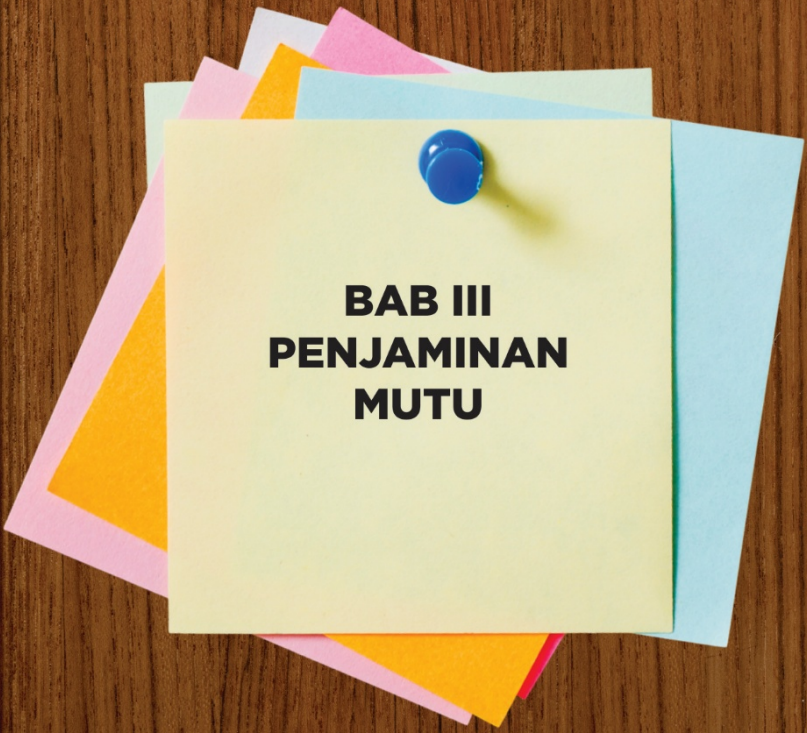
- maladministrasi dalam tata kelola Perusahaan BUMD dan penyelenggaraan pelayanan publik yang diberikan oleh Terlapor terkait permasalahan pengalihan kerja sama pembangunan, pengalihan, dan pengoperasian sebagian bangunan area wisata milik Terlapor dari perusahaan Pengadu kepada perusahaan Pelapor. Dengan demikian, substansi laporan menjadi meluas;
- b. Keasistenan Pemeriksaan Laporan tidak melakukan pemeriksaan/permintaan keterangan kepada perusahaan Pengadu sebagai pihak terkait dan sebagai pihak yang terdampak atas LAHP tersebut sehingga rumusan pendapat dan kesimpulan pada LAHP tidak komprehensif;
  - c. Kesimpulan hasil pemeriksaan Laporan Masyarakat yang menyatakan terdapat temuan maladministrasi dinilai tidak tepat, seharusnya dengan kesimpulan tidak ditemukan maladministrasi dengan beberapa pertimbangan sebagai berikut:
    - 1) Tidak terdapat pelanggaran atas Akta Perjanjian Kerja Sama dan Perjanjian Sewa-Menyewa antara Perusahaan Pengadu dan Perusahaan Pelapor yang dibuat di hadapan Notaris. Perusahaan Pengadu juga telah beritikad baik dengan melaporkan Perjanjian Sewa-Menyewa tersebut dan menyetorkan pendapatan sewa kepada Terlapor pada tahun 2013-2014;
    - 2) Terlapor telah mengawasi dan melakukan berbagai upaya agar Pengadu melaksanakan kewajibannya;

- 3) Perusahaan Pengadu telah memenuhi kewajibannya sesuai dengan perjanjian dari 2009 sampai saat ini sehingga tidak terdapat kerugian negara;
4. Substansi laporan telah menjadi materi gugatan di pengadilan;
5. Laporan masyarakat tersebut diminta untuk ditutup karena tidak ditemukan maladministrasi dan telah atau sedang dalam proses peradilan.

KUMM bersurat kepada Unit Kerja Pemeriksa Laporan dan Unit Kerja Resolusi dan Monitoring sebagai tindak lanjut putusan Pleno Ombudsman RI sebagaimana hasil pemeriksaan Aduan di atas.

### **Respon Teradu**

Teradu menindaklanjuti laporan tersebut dengan menutup laporan sesuai putusan Pleno Ombudsman RI. Penutupan laporan disampaikan ke Pelapor melalui surat dengan menyertakan alasan penutupan laporan sebagaimana hasil pemeriksaan Aduan. Hal ini mencerminkan kepatuhan Teradu terhadap hasil pemeriksaan Aduan dan putusan Pleno Ombudsman RI. Dengan demikian, KUMM menutup Aduan tersebut dengan menyusun Berita Acara Penutupan Aduan.



**BAB III  
PENJAMINAN  
MUTU**



Penerapan penjaminan mutu pada area penyelesaian laporan masyarakat dan pencegahan maladministrasi dilaksanakan berdasarkan Peraturan Ombudsman RI Nomor 51 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Mutu Terpadu di Lingkungan Ombudsman RI dan Peraturan Ketua Ombudsman RI Nomor 6 Tahun 2024 tentang Petunjuk Teknis Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Sistem penjaminan mutu terdiri dari:

1. Perencanaan Umum Penjaminan Mutu yang bertujuan menyusun Program Kerja Tahunan Penjaminan Mutu (PKTPM) yang disusun berdasarkan rencana strategis dan rencana kerja tahunan Ombudsman, serta perjanjian kerja KUMM. Penyusunan PKTM menggunakan analisis berbasis risiko untuk menentukan:
  - Objek penjaminan mutu yaitu penyelesaian laporan masyarakat, pencegahan maladministrasi atau investigasi atas prakarsa sendiri.
  - Lokasi penjaminan mutu mencakup unit kerja Keasistenan Utama dan Perwakilan Ombudsman
  - Jenis penjaminan mutu, apakah penjaminan mutu ketaatan dan/atau penjaminan mutu substansi
  - Waktu pelaksanaan penjaminan mutu
  - Tim Penjaminan Mutu, dan
  - Anggaran penjaminan mutu.
  
2. Perencanaan Penugasan Penjaminan Mutu yaitu kegiatan menyiapkan bahan penjaminan mutu di unit-unit kerja yang telah ditetapkan dalam PKTM oleh Tim Penjamin Mutu. Bahan yang perlu disiapkan adalah:
  - Pemetaan data dan kondisi unit kerja yang akan menjadi target penjaminan mutu, misalnya data

- mengenai dukungan sumber daya, target dan capaian kinerja.
- Rencana Kerja Penjaminan Mutu (RKPM) merupakan seperangkat rancangan prosedur dan teknis penjaminan mutu yang disusun secara sistematis. RKPM akan menjadi panduan bagi Tim Penjaminan Mutu dalam melaksanakan penjaminan mutu.
  - Menetapkan sampling dokumen/kegiatan sebagai bahan pengumpulan bukti dan bahan pengujian kesesuaian proses dan/atau substansi dengan standar mutu atau ketentuan yang berlaku. Teknik pengambilan sampel diantaranya dengan penarikan sampel sederhana (*simple random sampling*), penarikan sampel berjenjang (*stratified random sampling*) maupun penarikan sampel berdasarkan kemudahan (*convenience sampling*). Rekapitulasi sampel dokumen/kegiatan yang akan diuji disampaikan kepada unit kerja pada saat pertemuan pendahuluan (*entry meeting*) untuk menjaga orisinalitas dokumen/kegiatan tersebut.
  - Penyusunan Bahan Paparan Pertemuan Pendahuluan (*Entry Meeting*). Bahan paparan ini dibutuhkan sebagai media penyampaian penjelasan kepada unit kerja yang dilakukan penjaminan mutu mengenai gambaran umum pelaksanaan penjaminan mutu tersebut.
3. Pelaksanaan Penugasan Penjaminan Mutu adalah rangkaian aktivitas untuk mengumpulkan bukti dan menguji kesesuaian proses maupun substansi dengan kriteria yang telah ditetapkan dalam standar mutu atau regulasi yang berlaku dan menyampaikan hasilnya kepada unit kerja yang menjadi target penjaminan mutu dengan mengacu pada

RKPM. Setiap penjaminan mutu tim dibekali surat penugasan dari Anggota Ombudsman Pengampu KUMM. Aktivitas penugasan terdiri dari:

- Pertemuan Pendahuluan (*Entry Meeting*) sebagai sarana komunikasi antara Tim Penjaminan Mutu dengan unit kerja yang dijamin mutunya guna menyamakan pemahaman terkait pelaksanaan penjaminan mutu.
- Pengumpulan Bukti oleh Tim Penjaminan Mutu untuk memperkuat argumentasi, pendapat dan kesimpulan serta rekomendasi dalam meyakini tingkat kesesuaian kondisi dengan kriteria (standar mutu/ketentuan) yang ada. Bukti yang dikumpulkan harus relevan dengan permasalahan, kompeten baik dari sumber, syarat yuridis maupun keaslian bukti. Selain itu bukti juga harus cukup mewakili kondisi/keadaan objek penjaminan mutu.
- Jenis bukti yang digunakan dalam penjaminan mutu dapat berupa bukti dokumen, bukti fisik, bukti keterangan dan bukti analisis. Setiap jenis bukti diperoleh dengan caranya sendiri-sendiri, misalnya bukti dokumen dengan teknik cek, verifikasi dan rekonsiliasi. Bukti fisik melalui teknik observasi, inspeksi dan inventarisasi. Bukti keterangan dengan meminta informasi kepada pegawai dan pejabat di unit kerja yang dilakukan penjaminan mutu, atau kepada spesialis dan profesional suatu bidang ilmu. Bukti konfirmasi kepada pihak terkait di luar unit kerja yang dijamin mutunya. Bukti Analisis dengan cara analisis, evaluasi atau membandingkan.
- Pengujian Bukti. Pelbagai bukti yang telah dikumpulkan oleh tim kemudian dilakukan pengujian.

Dari pengujian tersebut dapat dibuktikan suatu prosedur dilaksanakan dengan benar atau tidak, dan suatu materi dari rancangan keluaran maupun keluaran yang dihasilkan dari proses pengawasan pelayanan publik telah sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan.

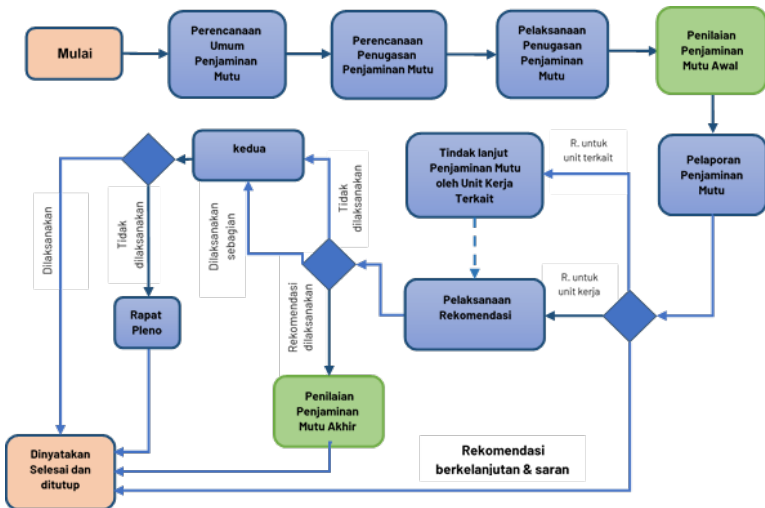
- Pengujian bukti terdiri dari a) pengujian proses dengan menilai pemenuhan proses dengan kriteria yang tertera dalam prosedur, ketentuan dan peraturan. Apabila terjadi ketidaksesuaian maka tim akan mencari penyebab dan akibat dari proses yang tidak sesuai tersebut. Tim kemudian merumuskan rancangan rekomendasi tindakan pencegahan/tindakan perbaikan maupun tindakan untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian sehingga tindakan penyimpangan prosedur tidak terjadi lagi dikemudian hari; b) pengujian substansi guna memastikan suatu materi, informasi atau konten yang tertuang dalam produk-produk keluaran yang akan dihasilkan/telah dihasilkan dari proses pengawasan pelayanan publik sudah sesuai dengan persyaratan. Tim Penjaminan Mutu memberikan saran berupa anjuran terhadap rancangan keluaran ataupun keluaran dimaksud agar dapat dipertimbangkan oleh unit kerja yang telah dijamin mutunya guna memberikan nilai tambah (*added value*).
- Rangkaian proses pengujian bukti dituangkan dalam Kertas Kerja Penjaminan Mutu (KKPM) yang merupakan bentuk dokumentasi pelaksanaan RKPM. KKPM harus sesuai dengan tujuan penjaminan mutu beserta komponen yang akan dinilai.

- Perumusan Hasil adalah proses untuk menyimpulkan dan merumuskan hasil penjaminan mutu yang diperoleh berdasarkan hasil analisis terhadap seluruh bukti yang telah diuji. Rumusan hasil penjaminan mutu disusun pada Lembar Ketidaksesuaian Penjaminan Mutu (LKPM) atau catatan yang memuat temuan prosedur maupun substansi.
  - Pertemuan Akhir (*Exit Meeting*). LKPM yang telah disusun oleh Tim Penjaminan Mutu kemudian dikomunikasikan hasil penjaminan mutu kepada unit kerja yang telah dijamin mutunya guna memperoleh tanggapan. Selain menyampaikan temuan, tim juga meminta tanggapan dari unit kerja terhadap langkah-langkah solutif yang tertuang dalam rekomendasi/saran. Hal ini penting dilakukan mengingat rekomendasi sifatnya dapat/mampu/memungkinkan untuk dilaksanakan oleh unit kerja tersebut.
4. Penilaian Hasil Penjaminan Mutu dapat dilakukan untuk mengetahui tingkat kualitas penyelesaian laporan masyarakat, investigasi atas prakarsa sendiri maupun pencegahan maladministrasi ditinjau dari segi ketaatan dan segi substansi. Penilaian awal Penjaminan Mutu dilakukan terhadap setiap indikator yang diuji. Perhitungan nilai awal dimulai setelah kegiatan Penjaminan Mutu selesai dilaksanakan. Kemudian setelah melakukan monitoring terhadap Pelaksanaan rekomendasi oleh unit kerja, Tim Penjaminan Mutu menghitung nilai akhir hasil Penjaminan Mutu. Hal ini dilakukan untuk memicu perbaikan penguasaan unit kerja dalam melaksanakan penyelesaian laporan masyarakat dan pencegahan maladministrasi.

5. Pelaporan Penjaminan Mutu, adalah penyampaian hasil penjaminan mutu oleh masing-masing Tim Penjaminan Mutu dalam forum rapat pembahasan yang dihadiri minimal oleh Anggota Ombudsman Pengampu KUMM, Kepala KUMM dan Tim, untuk kemudian disampaikan kepada Rapat Pleno Ombudsman RI sebagai informasi/laporan. Setelah hasil tersebut dilaporkan kepada Rapat Pleno maka selanjutnya tim menyusun Laporan Hasil Penjaminan Mutu untuk disampaikan kepada kepala unit kerja yang telah menjadi target penjaminan mutu.
6. Monitoring Pelaksanaan Penjaminan Mutu, adalah kegiatan yang dilakukan untuk memantau keterlaksanaan rekomendasi perbaikan mutu yang ada target waktu pelaksanaannya sebagaimana tercantum dalam LKPM. Apabila rekomendasi telah dilaksanakan maka penjaminan mutu ditutup dengan Berita Acara Penutupan Penjaminan Mutu. Namun, jika rekomendasi belum dijalankan atau baru dilaksanakan sebagian, maka proses monitoring dilanjutkan sambil dialami kendala dan hambatan unit kerja dalam melaksanakan rekomendasi KUMM.
7. Tindak lanjut Penjaminan Mutu Oleh Unit Kerja Terkait. Hasil penjaminan mutu mungkin saja berupa temuan yang disebabkan oleh kinerja unit kerja lain di Ombudsman RI yang terkait dengan pelaksanaan penyelesaian laporan masyarakat dan pencegahan maladministrasi. Misalnya permasalahan kompetensi pegawai dan kualitas sarana prasarana dalam kegiatan tersebut diatas yang berkaitan fungsi bagian sumber daya manusia, atau permasalahan teknologi informasi yang menjadi tanggung jawab dari Unit Kerja yang menangani bagian Teknologi Informasi . Apabila

ada temuan terkait hal itu, maka KUMM akan memberikan rekomendasi tertulis kepada unit-unit kerja terkait.

Secara singkat alir proses penjaminan mutu penyelesaian laporan masyarakat dan pencegahan maladministrasi sebagaimana gambar bagan di bawah ini:



KUMM berkewajiban menjaga kerahasiaan data dan informasi terkait pelaksanaan tugas Penjaminan Mutu, kecuali ditentukan lain berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. KUMM juga harus melaksanakan pemantauan dan evaluasi tindak lanjut hasil Penjaminan Mutu. Dalam penjaminan mutu KUMM diberikan kewenangan untuk mempersiapkan dan membuat perangkat kerja dan dokumen, memantau penerapan dari sistem penjaminan mutu, melaksanakan penjaminan mutu serta menjamin unit-unit kerja patuh terhadap ketentuan yang ada dan

berlaku, serta secara periodik melaporkan implementasi sistem penjaminan mutu kepada pimpinan Ombudsman.

### **A. Praktik Pelaksanaan Penjaminan Mutu Penyelesaian Laporan Tahun 2024**

Ombudsman pada tahun 2024 melakukan penjaminan mutu terhadap 16 (enam belas) unit kerja di Kantor Pusat dan Perwakilan Ombudsman RI yang melaksanakan tugas penyelesaian laporan masyarakat. Penetapan sampel unit kerja sebagai target penjaminan mutu dilakukan dengan terlebih dahulu mempelajari data yang tersedia di Ombudsman RI, setelah itu dipilih unit kerja berdasarkan 4 (empat) kriteria, yaitu:

- Jumlah aduan pelanggaran internal WBS tahun 2023 yang telah selesai dan hasil pemeriksaannya menunjukkan ada temuan.
- Persentase capaian target kinerja penyelesaian laporan masyarakat tahun 2023.
- Jumlah laporan masyarakat yang masih berproses di unit kerja.
- Unit kerja yang dalam 2 (dua) tahun terakhir belum dilakukan penjaminan mutu.

Terhadap keempat kriteria tersebut diberi bobot dan dilakukan *scoring*. Dari 43 (empat puluh tiga) unit kerja pelaksana penyelesaian laporan masyarakat maka terpilih sebanyak 3 (tiga) Keasistenan Utama di Pusat dan 13 (tiga belas) Perwakilan Ombudsman menjadi target penjaminan mutu tahun 2024.

Tujuan dari penjaminan mutu saat itu selain ingin memberikan keyakinan kepada para pemangku kepentingan Ombudsman RI bahwa proses dan hasil dari penyelesaian laporan masyarakat telah sesuai dengan standar dan ketentuan yang

berlaku, juga untuk mendorong terjadinya intensifikasi penutupan laporan baik di tahap penerimaan dan verifikasi laporan, serta pemeriksaan laporan masyarakat. Dengan pertimbangan tersebut penjaminan mutu berfokus pada kesesuaian prosedur dan kesesuaian baku mutu waktu proses penerimaan, verifikasi dan pemeriksaan laporan. KUMM menggunakan Peraturan Ombudsman RI Nomor 48 Tahun 2020 tentang Perubahan Peraturan Ombudsman RI Nomor 27 Tahun 2017 Tentang Tata Cara Penerimaan, Pemeriksaan dan Penyelesaian Laporan dan sejumlah petunjuk teknis yang mengatur tata laksana penerimaan dan verifikasi laporan masyarakat, tata laksana pemeriksaan Laporan masyarakat dan tata laksana resolusi dan monitoring.

Penjaminan mutu penyelesaian laporan tahun 2024 dilaksanakan di 16 (enam belas) unit kerja, yaitu:

1. Keasistenan Utama IV
2. Keasistenan Utama VI
3. Keasistenan Utama VII
4. Keasistenan Utama II
5. Perwakilan Sulawesi Utara
6. Perwakilan Gorontalo
7. Perwakilan Sumatera Barat
8. Perwakilan Maluku
9. Perwakilan Kalimantan Timur
10. Perwakilan Riau
11. Perwakilan Sulawesi Tengah
12. Perwakilan Sulawesi Barat
13. Perwakilan Lampung
14. Perwakilan Sulawesi Tenggara
15. Perwakilan Nusa Tenggara Barat
16. Perwakilan Jawa Barat

Pada 15 (lima belas) lokasi diterapkan penjaminan mutu ketaatan, dan 1 (satu) lokasi lainnya yaitu Perwakilan Maluku, dilakukan penjaminan mutu ketaatan dan penjaminan mutu substansi. Tahapan penyelesaian laporan masyarakat di Keasistenan Utama Pusat yang dijamin mutunya adalah tahap pemeriksaan laporan, sedangkan di Perwakilan Ombudsman RI tahap pemeriksaan dan tahap penerimaan dan verifikasi laporan masyarakat yang diterima dan/atau diselesaikan pada periode tahun 2019-2023.

Pada bagian ini disajikan beberapa potret penjaminan mutu penyelesaian laporan masyarakat yaitu di Perwakilan Ombudsman RI Provinsi Maluku, Perwakilan Ombudsman RI Provinsi Sumatera Barat, Perwakilan Ombudsman RI Provinsi Kalimantan Timur dan Keasistenan Utama VII Pusat, yang akan diuraikan pada bagian di bawah ini.

## **1. Kegiatan Penjaminan Mutu Penyelesaian Laporan Masyarakat di Provinsi Maluku**

### **Alasan Pemilihan Unit Kerja**

Penjaminan mutu merupakan salah satu bagian dari upaya menjaga dan meningkatkan kualitas penyelesaian laporan masyarakat dan menjadi langkah penting untuk memberikan keyakinan kepada para pemangku kepentingan bahwa proses penyelesaian laporan masyarakat berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan. Penjaminan mutu tidak hanya bertujuan untuk mengevaluasi kinerja, tetapi juga untuk mengidentifikasi kendala yang dapat menghambat efektivitas penyelesaian laporan

masyarakat. Dalam konteks ini, kegiatan penjaminan mutu di Perwakilan Ombudsman RI Provinsi Maluku yang kemudian disebut sebagai Perwakilan Maluku dilatarbelakangi oleh beberapa pertimbangan yaitu, adanya pengaduan melalui WBS pada tahun 2023 yang terdapat temuan, belum dilakukan penjaminan mutu dalam dua tahun terakhir, dan pada saat itu masih terdapat 132 (seratus tiga puluh dua) laporan masyarakat yang masih diproses oleh Perwakilan Maluku berdasarkan data SIMPeL.

### **Penjaminan Mutu Penyelesaian Laporan**

Penjaminan mutu penyelesaian laporan di Perwakilan Maluku merupakan penjaminan mutu ketaatan dan penjaminan mutu substansi. Untuk menilai mutu penyelesaian laporan maka Tim Penjaminan Mutu mengambil sampel sebanyak 18 (delapan belas) laporan masyarakat yang mana 6 (enam) laporan masyarakat di tahap Penerimaan dan Verifikasi Laporan (PVL), dan 12 (dua belas) laporan masyarakat di tahap pemeriksaan laporan. Dari hasil pemeriksaan yang dilaksanakan pada tanggal 22 – 26 April 2024, ditemukan sejumlah hal positif yang bisa dipertahankan, sekaligus masalah-masalah yang perlu segera dibenahi. Praktik baik yang perlu dipertahankan di Perwakilan Maluku, khususnya pada tahap PVL, yaitu semua laporan yang masuk langsung diregistrasi tanpa menunggu kelengkapan syarat formil, sehingga seluruh laporan tercatat dalam SIMPeL. Untuk laporan yang belum lengkap Asisten Ombudsman yang menangani fungsi PVL melakukan permintaan kelengkapan data agar Pelapor mengetahui dokumen atau informasi yang perlu dilengkapi. Selain itu, praktik baik lainnya adalah rumusan serta kesimpulan hasil verifikasi formil dan verifikasi materiel juga telah sesuai tanpa kesalahan.

Untuk meningkatkan mutu Penyelesaian Laporan Masyarakat, kegiatan Penjaminan Mutu di Perwakilan Ombudsman

RI Provinsi Maluku dilakukan guna menilai sejauh mana kegiatan Penyelesaian Laporan Masyarakat dilakukan, apakah pelaksanaan penerimaan hingga pemeriksaan laporan telah berjalan secara efektif. Dari hasil pengujian ditemukan berbagai kendala teknis maupun prosedural yang menghambat kelancaran penyelesaian laporan masyarakat. Sehingga berdasarkan temuan tersebut, disusun sejumlah rekomendasi sebagai upaya untuk memperkuat kinerja dan ketepatan dalam penyelesaian laporan masyarakat di Perwakilan Maluku. Adapun beberapa temuan dan hal yang perlu diperbaiki yakni:

1. Temuan di tahap PVL
  - a. Adanya laporan masyarakat yang proses verifikasi lama dikarenakan Pelapor sulit dihubungi untuk dimintai kelengkapan data. Ditemukan juga beberapa laporan masyarakat yang sebenarnya sudah selesai dan telah ditutup namun muncul kembali menjadi laporan masyarakat berstatus masih berproses pasca migrasi data ke aplikasi SIMPeL versi baru.
  - b. Terdapat beberapa data laporan pada aplikasi SIMPeL yang belum mutakhir akibat dari migrasi data dari SIMPeL 3.0 ke SIMPeL versi 4.0. Beberapa data laporan yang seharusnya telah berada pada tahap pemeriksaan kembali ke tahap sebelumnya yaitu registrasi. Hal ini menyebabkan progres penyelesaian laporan masyarakat sulit ditelusuri dan tidak dapat disampaikan kepada masyarakat.
2. Temuan di tahap Pemeriksaan Laporan Masyarakat
  - a. Temuan Prosedur
    - 1) Ditemukan adanya keterlambatan pelimpahan laporan dari tahap PVL ke tahap pemeriksaan.

Hal ini terjadi karena berkas laporan masyarakat yang sudah di disposisikan oleh Kepala Perwakilan Maluku kepada Kepala Keasistenan Pemeriksaan Laporan tidak langsung diteruskan karena Asisten Ombudsman Perwakilan Maluku yang ditunjuk menangani sedang menjalankan tugas dinas. Akibatnya, dokumen belum sampai ke Asisten Pemeriksa.

- 2) Proses pemeriksaan laporan masyarakat melebihi baku mutu waktu yang berlaku yang disebabkan oleh beberapa faktor yaitu: a) lokasi Terlapor berada di kabupaten yang letaknya di kepulauan dan jauh dari lokasi Kantor Perwakilan, b) proses monitoring penyelesaian laporan tidak optimal, c) Asisten Ombudsman Perwakilan Maluku yang menangani laporan merupakan Asisten baru dengan jenjang Asisten Pratama sehingga proses telaah dan analisis membutuhkan waktu lebih lama, d) keterbatasan jumlah Asisten Pemeriksa dibandingkan dengan beban kerja di Perwakilan Maluku, sehingga Asisten Pemeriksa masih harus menangani tugas lain di luar bidang tugasnya, dan e) data laporan masyarakat belum diperbaharui pada aplikasi SIMPeL. Temuan ini berdampak secara eksternal, yakni kurangnya informasi dan kepastian waktu Penyelesaian Laporan Masyarakat kepada Pelapor yang dapat menurunkan tingkat kepuasan masyarakat terhadap Ombudsman RI. Sementara secara

internal, laporan yang tidak segera ditangani akan menumpuk menjadi laporan yang berstatus tidak mengalami perkembangan, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi pencapaian target Penyelesaian Laporan Masyarakat di Ombudsman RI.

- 3) Ditemukan kesalahan data pada beberapa laporan masyarakat dan registrasi ganda dalam aplikasi SIMPeL. Hal ini disebabkan oleh Asisten Ombudsman Perwakilan Maluku yang kurang teliti dalam mencatat tindak lanjut penyelesaian laporan di dalam aplikasi, dan karena kesalahan pada sistem di aplikasi SIMPeL. Hal ini tentunya berdampak pada validitas data pada aplikasi SIMPeL.

b. Temuan Substansi

- 1) Ditemukan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) yang tidak tepat dalam rumusan penetapan dugaan maladministrasi, contohnya adalah adanya kekeliruan pada penetapan dugaan maladministrasi oleh PT Taspen terkait pembayaran dana Taperum, yang dinyatakan sebagai dugaan tindakan tidak patut. Padahal, inti laporan yang disampaikan oleh Pelapor adalah ketidakpuasan Pelapor terhadap penjelasan dan pelayanan PT Taspen atas pelayanan Taperum. Dengan demikian, seharusnya dugaan maladministrasi yang tepat adalah ketidakkompetenan PT Taspen dalam memberikan penjelasan tersebut.

- 2) Ditemukan kurangnya bukti yang dapat memperkuat hasil pemeriksaan dalam beberapa LHP. Kekurangan bukti ini disebabkan oleh berbagai faktor, seperti Pelapor/Telapor dan Pihak Terkait yang sulit dihubungi atau tidak kooperatif dalam memenuhi permintaan data dan informasi mengenai pokok laporan masyarakat yang dilaporkan, lokasi kejadian yang dilaporkan jauh dan sulit diakses karena keterbatasan anggaran investigasi Perwakilan Maluku. Hal ini mengakibatkan kesimpulan pemeriksaan menjadi lemah karena tidak didukung bukti yang memadai.
  
- 3) Adanya ketidaktepatan dalam merujuk pasal penutupan laporan pada beberapa LHP, seperti yang ditemukan pada salah satu hasil pemeriksaan laporan yang menyimpulkan bahwa tidak ditemukan maladministrasi terhadap PT Taspen (Persero) dalam pembayaran uang Taperum Pelapor yang tidak sesuai dengan tabungan Pelapor. Namun demikian laporan ditutup dengan merujuk Pasal 36 ayat (1) huruf c UU Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman RI bahwa laporan sedang dalam proses penyelesaian oleh instansi yang dilaporkan. Penggunaan Pasal 36 ayat (1) huruf c pada Penutupan Laporan tidak tepat, karena tidak ada pemeriksaan yang menyebutkan mengenai proses penyelesaian permasalahan Pelapor oleh PT Taspen (Persero).

- 4) Terdapat ketidakjelasan dalam mengidentifikasi pihak-pihak terkait laporan masyarakat. Dalam beberapa LHP, pihak-pihak yang diperiksa tidak disebutkan secara eksplisit, sehingga informasi mengenai siapa saja yang diperiksa menjadi tidak jelas.
- 5) Kerangka penulisan beberapa LHP belum sesuai dengan ketentuan yang berlaku karena Asisten Ombudsman Perwakilan Maluku tidak mengacu pada sistematika penulisan LHP yang telah ditetapkan, serta tidak adanya proses koreksi berjenjang.

Beberapa kekeliruan pada materi yang terkandung dalam LHP itu muncul karena beberapa laporan ditangani oleh Asisten Ombudsman Perwakilan Maluku yang baru saja diangkat dan belum pernah mengikuti pelatihan substansi, sehingga belum memahami jenis maladministrasi dan tidak optimal dalam pengujian bukti. Selain itu, tidak dilakukan prosedur bedah laporan terlebih dahulu sebelum disusunnya LHP sehingga laporan tidak dibahas secara mendalam untuk memperkuat serta mempertajam hasil dan kesimpulan hasil pemeriksaan. Akibatnya kesimpulan dalam laporan menjadi tidak akurat dan dapat mempengaruhi tindak lanjut serta menurunkan kredibilitas Ombudsman RI sebagai pengawas pelayanan publik.

### **Rekomendasi Perbaikan Mutu dan Tindak Lanjut Unit Kerja**

KUMM memberikan rekomendasi perbaikan mutu atas temuan-temuan yang terjadi dalam proses penyelesaian laporan, maupun pada substansi yang tercantum dalam LHP. Rekomendasi

disampaikan melalui Laporan Hasil Penjaminan Mutu Penyelesaian Laporan di Perwakilan Ombudsman RI Provinsi Maluku tanggal 26 Juni 2024. Pokok-pokok rekomendasi KUMM adalah sebagai berikut:

1. Kepada Kepala Perwakilan Maluku
  - a. Menyusun rencana tindak lanjut atas laporan masyarakat yang masih berstatus dalam proses baik di tahap PVL maupun di tahap pemeriksaan laporan.
  - b. Jika dimungkinkan, perlu memaksimalkan pelaksanaan klarifikasi kepada Terlapor/Pelapor/Pihak-pihak terkait yang berada di lokasi yang jauh dari Perwakilan Ombudsman secara daring melalui aplikasi Zoom Meeting.
  - c. Untuk menjaga kualitas hasil pemeriksaan laporan, perlu dilaksanakan prosedur bedah laporan sebelum LHP disusun dan diterbitkan. Prosedur ini dilaksanakan sebagai forum untuk mempertajam temuan, pendapat Ombudsman RI, serta merumuskan kesimpulan dan rumusan tindakan korektif yang tepat.
  - d. Memastikan dilakukannya proses kendali mutu dengan cara koreksi berjenjang dari Kepala Keasistenan Pemeriksaan Laporan hingga Kepala Perwakilan terhadap rancangan LHP untuk memastikan kualitas mutu dari LHP yang akan dikeluarkan oleh Perwakilan Maluku.
  - e. Jika terdapat kesulitan dalam penyusunan materi LHP, maka PERLU mengarahkan Keasistenan Pemeriksaan Laporan agar berkonsultasi dengan Keasistenan Utama di Pusat sesuai substansi laporan masyarakat yang ditangani.

2. Kepada Kepala Keasistenan PVL dan Kepala Keasistenan Pemeriksaan Laporan
  - a. Menyelenggarakan pertemuan rutin dan berkala untuk memantau dan mengevaluasi proses penyelesaian laporan masyarakat baik di tahap PVL maupun di tahap pemeriksaan laporan. Langkah ini bertujuan untuk memantau dan mengevaluasi penyelesaian laporan, sehingga dapat diketahui perkembangan penyelesaiannya, diidentifikasi laporan yang tidak mengalami kemajuan, serta dikenali kendala atau hambatan yang dihadapi oleh masing-masing Asisten guna menentukan langkah tindak lanjut atau solusi yang tepat.
  - b. Melaksanakan pertemuan koordinatif dengan Bagian Teknologi Informasi pada Biro Hubungan Masyarakat dan Teknologi Informasi terkait perbaikan data yang salah dalam aplikasi SIMPeL.

Sebagai bagian dari sistem Penjaminan Mutu, maka dilakukan kegiatan monitoring terhadap pelaksanaan rekomendasi yang memiliki batas waktu penyelesaian oleh Perwakilan Maluku pada tanggal 31 Juli 2024. Tujuan dari kegiatan monitoring ini adalah untuk memastikan tindak lanjut atas rekomendasi yang telah diberikan, sekaligus mengidentifikasi berbagai hambatan atau kendala yang mungkin muncul dalam pelaksanaannya.

Monitoring terhadap pelaksanaan tindak lanjut hasil penjaminan mutu ini dilakukan secara daring melalui Zoom Meeting yang dihadiri oleh Tim Penjamin Mutu, Kepala Perwakilan dan Jajaran Perwakilan Maluku yang menangani laporan masyarakat. Hasil verifikasi memperlihatkan bahwa Perwakilan Maluku telah melaksanakan seluruh rekomendasi yang diberikan oleh KUMM. Hal

ini menjadi bukti nyata komitmen perwakilan dalam membenahi sistem, prosedur, dan kualitas penyelesaian laporan masyarakat.

## **2. Kegiatan Penjaminan Mutu Penyelesaian Laporan Masyarakat di Provinsi Sumatera Barat**

### **Alasan Pemilihan Unit Kerja**

Perwakilan Ombudsman RI Provinsi Sumatera Barat yang selanjutnya disebut Perwakilan Sumbar, terpilih sebagai salah satu lokasi Penjaminan Mutu Penyelesaian Laporan Masyarakat tahun 2024. Pemilihan ini berdasarkan pada beberapa kriteria, diantaranya karena pada saat itu data di SIMPeL masih terdapat cukup banyak laporan masyarakat yang berstatus “masih dalam proses” atau “belum ditutup”, yaitu sebanyak 112 (seratus dua belas) laporan, serta terdapat satu Pengaduan WBS tahun 2023 yang terbukti terdapat temuan. Pemilihan lokasi ini juga didasarkan pada permintaan dari pihak internal Ombudsman RI yang memiliki otoritas dalam penyelenggaraan penyelesaian laporan agar dilakukan peninjauan terhadap implementasi tata kelola penyelesaian laporan di Perwakilan Sumbar.

### **Hasil Penjaminan Mutu**

Penjaminan Mutu di Perwakilan Sumbar adalah Penjaminan Mutu Ketaatan, yang dilakukan pada proses penyelesaian laporan di tahap PVL dan di tahap pemeriksaan laporan masyarakat. Untuk menilai kualitas penyelesaian tersebut dipilih 30 (tiga puluh) laporan masyarakat sebagai sampel yang terdiri dari 15 (lima belas) laporan untuk mengevaluasi tahap PVL dan 15 (lima belas) laporan

untuk menilai tahap pemeriksaan. Seluruh laporan masyarakat yang dijadikan sampel merupakan laporan yang diterima pada periode tahun 2020 hingga 2023.

Penjaminan Mutu di Perwakilan Sumbar dilaksanakan pada tanggal 4-8 Maret 2024 di Kota Padang. Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan diperoleh gambaran praktik baik yang perlu secara konsisten dilaksanakan oleh Perwakilan Sumbar dalam menyelesaikan laporan masyarakat, diantaranya:

1. Keasistenan yang menangani PVL mencatat dan memberikan nomor registrasi terhadap seluruh laporan masyarakat yang diterima oleh Perwakilan Sumbar meski laporan tersebut belum memenuhi syarat formil. Hal ini sesuai dengan prosedur yang berlaku di Ombudsman RI dan menunjukkan komitmen unit kerja dalam menjaga akuntabilitas administrasi penyelesaian laporan sejak tahap paling awal.
2. Keasistenan yang menangani PVL melaksanakan pemutakhiran data di SIMPeL sesuai dengan tindak lanjut terakhir penanganan laporan. Pencatatan awal yang lengkap dan pemutakhiran data yang tertib akan mempermudah penelusuran data, mempermudah monitoring dalam rangka memastikan penyelesaian laporan sesuai baku mutu waktu dan memastikan seluruh proses dan produk yang dihasilkan sesuai dengan ketentuan, memantau pemenuhan target penyelesaian laporan masyarakat, serta mempermudah dalam proses pelaporan.
3. Sejak tahun 2021 Perwakilan Sumbar telah mengembangkan Early Warning System Laporan Masyarakat yang bertujuan sebagai sarana untuk membantu proses monitoring penyelesaian laporan masyarakat yang menjadi kewajiban

Kepala Unit Kerja. Hal ini bertujuan agar Kepala Unit Kerja dapat memastikan proses penyelesaian laporan berjalan sesuai dengan baku mutu waktu yang telah ditetapkan. Sistem akan memberikan notifikasi otomatis kepada Asisten Ombudsman yang menangani laporan, Kepala Keasistenan Pemeriksaan Laporan dan Kepala Perwakilan berdasarkan zona skala waktu sebagai berikut:

- hijau untuk H-30 hari sebelum batas waktu penyelesaian,
- kuning untuk H-17 hari sebelum batas waktu penyelesaian,
- merah untuk H-1 hari sebelum batas waktu penyelesaian, dan
- hitam ketika waktu penyelesaian telah melebihi batas waktu penyelesaian.

Penjaminan mutu juga menemukan beberapa kendala dan hambatan yang dialami oleh Perwakilan Sumbar dalam menyelesaikan laporan masyarakat sehingga perlu menjadi perhatian, misalnya:

1. Temuan di Tahap Penerimaan dan Verifikasi Laporan
  - a. Permasalahan sistem pada SIMPeL sebagai akibat dari proses migrasi data yang tidak sempurna. Masalah ini menyebabkan terdapat beberapa laporan masyarakat dengan nomor registrasi tahun 2020-2021 tercatat dengan nomor registrasi ganda pada SIMPeL dan laporan statis pada suatu prosedur tanpa mengalami perkembangan proses tindak lanjut. Laporan-laporan masyarakat tersebut juga tidak muncul pada papan pandu SIMPeL Asisten Ombudsman yang menangani laporan sehingga tidak terpantau. Namun anomali

data tersebut hanya muncul pada saat dilakukan penarikan data SIMPeL.

- b. Beberapa proses verifikasi laporan masyarakat yang menjadi sampel penjaminan mutu berjalan cukup lama. Hal ini disebabkan oleh: 1) terdapat pergantian Asisten Ombudsman yang melakukan verifikasi laporan, 2) beban kerja Perwakilan Sumbar yang tidak sebanding dengan jumlah Asisten Ombudsman di Perwakilan Sumbar sehingga terlambat dalam menyusun administrasi penutupan laporan masyarakat, 3) proses menunggu tanggapan Surat Permintaan Kelengkapan Data dari Pelapor yang melebihi ketentuan yaitu maksimal selama 60 hari, 4) Pada tahun 2020-2022 saat pandemi Covid-19, banyak Asisten Ombudsman Perwakilan Sumbar yang terjangkit virus Covid-19 sehingga tidak dapat melaksanakan verifikasi laporan dengan cepat, 5) terdapat beberapa laporan masyarakat yang masuk ke dalam daftar laporan yang tidak mengalami perkembangan karena proses penanganannya terhenti akibat dari permasalahan teknis pada aplikasi SIMPeL. Proses verifikasi laporan masyarakat yang lama telah mengakibatkan terhambatnya penentuan status laporan masyarakat untuk dilanjutkan atau tidak dapat dilanjutkan ke tahap pemeriksaan menjadi lama.

## 2. Temuan di Tahap Pemeriksaan Laporan

- a. Dari keseluruhan laporan masyarakat yang menjadi sampel penjaminan mutu di tahap pemeriksaan

laporan menunjukkan proses yang melampaui ketetapan baku mutu waktu. Penyebabnya yaitu terdapat laporan masyarakat dengan tingkat kompleksitas dan kesulitan yang cukup tinggi sehingga Asisten Ombudsman Sumbar membutuhkan waktu untuk melakukan klarifikasi kepada Terlapor dan beberapa pihak terkait, melakukan pemeriksaan lapangan, mendalami permasalahan yang dilaporkan, menganalisis seluruh bukti-bukti yang diperoleh, dan menuangkannya dalam Laporan Hasil Pemeriksaan. Penyebab selanjutnya adalah minimnya kebijakan rotasi Asisten Ombudsman di Perwakilan Sumbar sehingga Asisten di bidang Pemeriksaan Laporan mengalami kejenuhan dan motivasi kerja yang semakin menurun. Penyebab lainnya karena beban kerja Perwakilan Sumbar tidak seimbang dengan jumlah Asisten Ombudsman sehingga Asisten Pemeriksaan Laporan menjalankan tugas-tugas lain di luar tugas pokok dan fungsinya. Pelaksanaan tugas pada bidang lain ini menghambat proses penyelesaian laporan masyarakat. Proses penyelesaian laporan masyarakat yang berjalan lama berpotensi menurunkan tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh Ombudsman.

- b. Belum dilakukan pemutakhiran data di SIMPeL terhadap seluruh sampel penjaminan mutu yang diuji di tahap Pemeriksaan Laporan seperti halnya temuan di tahap PVL. Padahal data penyelesaian laporan yang mutakhir sangat penting untuk mendukung penelusuran data, pemantauan kinerja

dan pelaporan. Ketidaktertiban Asisten dalam melakukan pemutakhiran data menjadi penyebab utama informasi penyelesaian laporan di SIMPeL tidak terupdate. Tim Pemeriksa biasanya baru melakukan pemutakhiran data setelah laporan ditutup. Hal tersebut membuat informasi penyelesaian laporan di SIMPeL tidak tersedia secara *real time* yang dapat menghambat proses pemantauan dari Kepala Unit Kerja dan/atau pihak-pihak terkait di internal dalam memperoleh informasi penanganan laporan yang terkini.

- c. Sebagian dari laporan masyarakat yang menjadi sampel penjaminan mutu di tahap pemeriksaan mengalami kesalahan data pada SIMPeL sehingga data penyelesaian laporan masyarakat menjadi tidak valid dan tidak akurat. Hal itu terjadi karena faktor kesalahan dari Asisten Ombudsman dalam melakukan pencatatan dan pemutakhiran data di SIMPeL dan terdapat kesalahan pada sistem di SIMPeL sehingga data laporan masyarakat tidak muncul pada papan pandu dari masing-masing Asisten Ombudsman yang menangani laporan masyarakat tersebut.

### **Rekomendasi Perbaikan Mutu dan Tindak Lanjut Unit Kerja**

Berdasarkan temuan-temuan yang diperoleh Tim Penjaminan Mutu Penyelesaian Laporan di Perwakilan Sumbar maka KUMM memberikan rekomendasi perbaikan mutu yang dituangkan dalam Laporan Hasil Penjaminan Mutu Penyelesaian Laporan Masyarakat di Perwakilan Ombudsman RI Provinsi Sumatera Barat tanggal 1 April 2024 diantaranya sebagai berikut:

1. Kepada Kepala Perwakilan Sumbar agar menyusun rencana tindak lanjut atas laporan masyarakat yang berstatus “masih dalam proses” dan berstatus terhenti sesuai Nota Dinas Ketua Ombudsman RI tanggal 01 Maret 2024 tentang Percepatan penyelesaian laporan Berstatus Backlog Tahun 2024.
2. Kepala Keasistenan PVL dan Kepala Keasistenan Pemeriksaan Laporan melakukan monitoring dan evaluasi penyelesaian laporan secara rutin dan berkala dalam proses penyelesaian laporan. Langkah ini bertujuan untuk memantau perkembangan proses verifikasi maupun pemeriksaan laporan masyarakat, mengidentifikasi laporan yang mandek dan mengetahui kendala yang dihadapi oleh masing-masing Asisten Ombudsman sehingga dapat disusun langkah-langkah solusi yang tepat secara bersama dalam rangka percepatan penyelesaian laporan masyarakat di Perwakilan Sumbar.

Pada tanggal 8 Mei 2024 Tim Penjaminan Mutu Penyelesaian Laporan di Perwakilan Sumbar telah melakukan monitoring pelaksanaan rekomendasi perbaikan mutu oleh Perwakilan Sumbar secara daring melalui aplikasi Zoom Meeting. Monitoring dihadiri oleh Kepala Perwakilan Sumbar, Kepala Keasistenan PVL Perwakilan Sumbar dan Kepala Pemeriksaan Laporan Provinsi Sumbar beserta seluruh Asisten Ombudsman Perwakilan Sumbar yang menangani laporan masyarakat. Setelah dilakukan verifikasi terhadap setiap rekomendasi dan dilakukan pembahasan secara mendalam, maka Tim Penjaminan Mutu menilai bahwa Perwakilan Sumbar telah melaksanakan seluruh rekomendasi dari KUMM. Capaian ini diharapkan dapat memperkuat budaya kerja yang akuntabel, mendorong percepatan proses dan pemenuhan baku

mutu waktu, sehingga mutu penyelesaian laporan masyarakat di Perwakilan Sumbar semakin meningkat. Selain itu, praktik baik pembangunan Early Warning System yang telah dirintis sejak tahun 2021 dapat lebih optimal dimanfaatkan oleh Kepala Perwakilan beserta jajaran untuk memantau proses penyelesaian laporan agar lebih berkualitas.

### **3. Kegiatan Penjaminan Mutu Penyelesaian Laporan Masyarakat di Provinsi Kalimantan Timur**

#### **Alasan Pemilihan Unit Kerja**

Perwakilan Ombudsman RI Provinsi Kalimantan Timur yang selanjutnya disebut Perwakilan Kaltim terpilih sebagai lokasi penjaminan mutu penyelesaian laporan masyarakat karena dalam kurun waktu lebih dari dua tahun belum pernah dilakukan penjaminan mutu. Pertimbangan lainnya adalah data Sistem Informasi Penyelesaian Laporan (SIMPeL) tanggal 5 Januari 2024 menunjukkan sejumlah laporan masyarakat yang ditangani oleh Perwakilan Kaltim masih berstatus dalam proses atau belum ditutup dengan angka cukup signifikan. Dengan dua pertimbangan tersebut, maka KUMM menilai perlu melakukan peninjauan terhadap proses penyelesaian laporan masyarakat untuk memastikan kualitas penyelesaian laporan masyarakat di Perwakilan Kaltim, serta mengetahui kendala dan hambatan yang dialami oleh Perwakilan Kaltim pada saat itu.

#### **Hasil Penjaminan Mutu**

Jenis penjaminan mutu yang dilakukan di Perwakilan Kaltim adalah Penjaminan Mutu Ketaatan untuk menilai kesesuaian

proses dengan standar atau ketentuan yang berlaku terkait tata kelola penyelesaian laporan masyarakat. Tahapan yang diperiksa adalah tahap penerimaan dan verifikasi laporan, serta tahap pemeriksaan laporan dengan ruang lingkup laporan masyarakat yang diterima tahun 2019-2023. Agar hasil penjaminan mutu dapat merepresentasikan kondisi nyata dari penyelesaian laporan masyarakat di Perwakilan Kaltim, maka Tim Penjaminan Mutu mengumpulkan bukti dengan mengambil sampel dokumen sebanyak 15 (lima belas) dokumen tahap penerimaan dan verifikasi laporan, serta 15 (lima belas) sampel dokumen tahap pemeriksaan laporan.

Setelah melalui serangkaian pengujian atas dokumen dan informasi yang diperoleh di Kantor Perwakilan Kaltim pada tanggal 21-27 April 2024, Tim Penjamin Mutu berhasil memetakan penerapan praktik-praktik baik yang perlu dipertahankan di Perwakilan Kaltim, yaitu:

1. Keasistenan yang menangani penerimaan dan verifikasi laporan mencatat semua laporan masyarakat yang diterima ke dalam SIMPeL, termasuk laporan yang belum memenuhi syarat formil tetap dicatat dan diberikan nomor agenda. Langkah pencatatan tersebut sesuai dengan ketentuan teknis penerimaan dan verifikasi laporan yang berlaku di Ombudsman RI. Hal ini menunjukkan komitmen unit kerja dalam menjaga akuntabilitas administrasi sejak tahap paling awal. Dengan pencatatan yang lengkap, maka setiap laporan bisa ditelusuri prosesnya secara sistematis sehingga mudah dilakukan pemantauan kinerja, penghitungan data statistik, serta pelaporan kinerja kemudian hari.
2. Keasistenan Penerimaan dan Verifikasi Laporan Masyarakat melaksanakan prosedur verifikasi formil dengan baik sesuai

ketentuan yang telah ditetapkan. Jika laporan masyarakat yang diterima belum memenuhi syarat formil, maka keasistenan tersebut menyampaikan pemberitahuan baik secara tertulis melalui surat, atau dengan aplikasi pesan singkat. Pemberitahuan ini memiliki tujuan agar Pelapor mengetahui data dan informasi yang belum lengkap, sehingga mereka memiliki kesempatan untuk melengkapinya. Prosedur ini tidak hanya menjamin keadilan bagi pelapor, tetapi juga memberi kejelasan tentang status laporan, mengingat apabila pelapor tidak melengkapi data informasi dalam kurun waktu yang ditentukan, maka laporan masyarakat dimaksud akan ditutup.

3. Data sampel penjaminan mutu, yaitu informasi terkait penanganan seluruh laporan masyarakat pada tahap penerimaan dan verifikasi, telah tercatat secara *real time* dan tersedia data yang mutakhir di SIMPel. Dengan pembaruan data yang dilakukan secara rutin, maka perkembangan penyelesaian laporan masyarakat dapat dipantau dengan mudah, dan tersedia informasi perkembangan tindak lanjut laporan oleh Perwakilan Kaltim yang akurat sehingga akan memudahkan proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.

Penjaminan mutu penyelesaian laporan masyarakat di Perwakilan Kaltim yang dilaksanakan di Kantor Perwakilan yang berada di Kota Samarinda dan Kota Balikpapan menemukan beberapa masalah yang perlu mendapatkan perhatian dari Kepala Perwakilan Kaltim dan jajaran yang menangani laporan masyarakat, yaitu:

1. Temuan di Tahap Penerimaan dan Verifikasi Laporan
  - a. Masalah paling menonjol adalah proses verifikasi laporan yang dinilai lama. Sebagian laporan masyarakat yang menjadi sampel penjaminan mutu memiliki durasi proses verifikasi yang sangat lama, yaitu mencapai rentang waktu antara 104 hingga 759 hari. Padahal verifikasi merupakan tahap awal penanganan laporan masyarakat yang sangat krusial untuk menilai suatu laporan memenuhi syarat formil dan materiel sehingga laporan masyarakat tersebut dapat/tidak dapat dilanjutkan ke tahap pemeriksaan. Proses yang lama tidak terlepas dari berbagai kendala, yaitu: 1) beberapa laporan diterima saat pandemi Covid-19 melanda Indonesia yaitu pada tahun 2019 dan prosesnya masih berlanjut hingga tahun 2020, dalam periode ini terjadi perubahan yang signifikan terhadap pola kerja dan memperlambat kinerja penyelesaian laporan masyarakat di Perwakilan Kaltim sehingga; dan 2) Jumlah Asisten Ombudsman di Perwakilan Kaltim yang tidak sebanding dengan beban kerja Perwakilan juga menjadi kendala dalam percepatan proses verifikasi laporan. Hal ini menyebabkan Asisten Ombudsman yang menangani laporan masyarakat juga harus menyelesaikan tugas-tugas lain di luar bidang kerjanya. Keterlibatan Asisten Ombudsman bidang penyelesaian laporan masyarakat di banyak kegiatan tersebut berdampak pada tertundanya proses verifikasi. Dampak dari lambatnya verifikasi ini cukup signifikan yaitu pelapor tidak segera mendapatkan kepastian mengenai kelanjutan laporannya. Hal ini berpotensi menurunkan tingkat kepercayaan

masyarakat terhadap kinerja penyelesaian laporan masyarakat di Perwakilan Kaltim khususnya.

- b. Sejumlah sampel menunjukkan bahwa informasi dalam aplikasi SIMPeL terkait pelimpahan laporan masyarakat dari tahap penerimaan dan verifikasi laporan ke tahap pemeriksaan laporan telah berlangsung lebih dari 30 (tiga puluh) hari, meskipun secara administratif berkas fisik laporan masyarakat sudah diterima oleh Asisten Ombudsman yang menangani. Tidak hanya itu, bahkan ada laporan yang secara substansi telah selesai dan dapat ditutup. Hal tersebut terjadi karena setelah menerima berkas laporan, Asisten Ombudsman yang bertugas tidak segera melakukan pemutakhiran data di SIMPeL. Keterlambatan ini menyebabkan informasi status tindak lanjut laporan menjadi tidak akurat dan tidak valid sebagai bahan pengambilan keputusan.

## 2. Temuan di Tahap Pemeriksaan Laporan

- a. Proses pemeriksaan laporan masyarakat tidak sesuai dengan ketentuan baku mutu waktu yang berlaku di Ombudsman RI. Sebagian besar sampel laporan masyarakat, proses pemeriksaannya melebihi baku mutu waktu bahkan hingga mencapai 447 hari. Selain disebabkan karena pandemi Covid 19 pada tahun 2020 – 2022, proses pemeriksaan yang lama juga dikarenakan beberapa faktor diantaranya:
  - Sebagian laporan bersifat kompleks yang melibatkan lebih dari satu instansi, sehingga dibutuhkan waktu yang lebih lama untuk melakukan Koordinasi dengan instansi Terlapor dan pihak-pihak terkait.

- Beberapa laporan membutuhkan waktu lebih untuk dikoordinasikan dengan Keasistenan Utama di Kantor Pusat, terutama laporan masyarakat yang melibatkan instansi penyelenggara pelayanan publik yang berada di pusat.
- Asisten Ombudsman kurang tertib melengkapi dokumen administrasi penutupan laporan masyarakat seperti Laporan Akhir Hasil Pemeriksaan (LAHP), Surat Penutupan, dan Berita Acara Penutupan Laporan (BAPL) pasca laporan dinyatakan dapat ditutup juga memberikan andil dalam permasalahan ini.

Proses pemeriksaan yang lama hingga melebihi baku mutu waktu dapat menimbulkan dampak yang kurang baik karena Pelapor tidak memperoleh kepastian waktu penyelesaian laporan. Hal ini berisiko menurunkan tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan Ombudsman.

- b. Data tindak lanjut proses pemeriksaan laporan masyarakat di SIMPeL tidak diperbarui. Sebagian dari sampel laporan masyarakat yang dilakukan penjaminan mutu tidak dilakukan pembaharuan data pada aplikasi SIMPeL. Temuan ini terjadi karena Asisten Ombudsman yang menangani laporan masyarakat tidak tertib memperbarui data dan informasi terkait perkembangan tindak lanjut laporan. Hal ini menyebabkan Pimpinan dan pihak terkait tidak bisa memantau perkembangan terakhir suatu laporan karena data yang ditampilkan dalam SIMPeL tidak akurat.

- c. Terdapat kesalahan data dalam aplikasi SIMPeL. Tim Penjaminan Mutu menemukan adanya kesalahan data pada beberapa sampel laporan masyarakat di SIMPeL, misalnya: isian data tidak lengkap, kekeliruan tanggal tindak lanjut yang terjadi karena kesalahan input data oleh Asisten Ombudsman yang menindaklanjuti laporan, dan juga terdapat kesalahan pada proses migrasi data SIMPeL. Dampak dari kesalahan data mengakibatkan berkurangnya validitas dan akurasi mutu data di dalam SIMPeL

### **Rekomendasi Perbaikan Mutu dan Tindak Lanjut Unit Kerja**

Berdasarkan temuan-temuan yang diperoleh Tim Penjaminan Mutu Penyelesaian Laporan di Perwakilan Kaltim, maka melalui Laporan Hasil Penjaminan Mutu Penyelesaian Laporan Masyarakat di Perwakilan Ombudsman RI Provinsi Kalimantan Timur tanggal 20 Mei 2024, Keasistenan Utama Manajemen Mutu memberikan Rekomendasi diantaranya sebagai berikut:

1. Kepada Kepala Perwakilan agar mengoptimalkan proses kendali mutu penyelesaian laporan masyarakat di Perwakilan Kaltim dengan melakukan:
  - a. Penyusunan rencana tindak lanjut penyelesaian untuk laporan masyarakat yang statusnya belum selesai/ditutup guna memberikan kepastian waktu penyelesaian kepada pelapor.
  - b. Pemantauan penyelesaian laporan masyarakat baik di tahap penerimaan dan verifikasi laporan masyarakat secara periodik untuk memastikan bahwa tidak terdapat kendala dan hambatan dalam proses penyelesaian laporan yang dapat

mempengaruhi pemenuhan baku mutu waktu dalam menyelesaikan laporan.

2. Kepada Kepala Keasistenan Penerimaan dan Verifikasi Laporan dan Kepala Keasistenan Pemeriksaan Laporan Masyarakat di Perwakilan Kaltim agar lebih maksimal dalam mengendalikan mutu dengan melakukan:
  - a. Monitoring secara rutin dan berkala guna mengetahui progres penanganan laporan masyarakat.
  - b. Inspeksi berkala pada aplikasi SIMPeL untuk memastikan bahwa data dan informasi tindak lanjut penyelesaian laporan akurat dan valid.
  - c. Berkoordinasi dengan Staf Bagian Teknologi Informasi untuk memperbaiki data laporan yang tidak sesuai akibat migrasi data pada aplikasi SIMPeL.

Tim Penjaminan Mutu melakukan monitoring keterlaksanaan rekomendasi perbaikan mutu penyelesaian laporan masyarakat atas hasil penjaminan mutu di Perwakilan Kaltim pada tanggal 19 Juni 2024 secara daring melalui aplikasi Zoom Meeting. Kegiatan ini dihadiri oleh Pjs. Kepala Perwakilan Kaltim dan seluruh Asisten Ombudsman Perwakilan Kaltim. Setelah dilakukan diskusi dan verifikasi, Tim Penjaminan Mutu menilai bahwa Perwakilan Kaltim telah melaksanakan seluruh rekomendasi yang diberikan oleh KUMM. Capaian ini diharapkan dapat memperkuat budaya kerja yang akuntabel, mendorong percepatan proses dan pemenuhan baku mutu waktu, sehingga mutu penyelesaian laporan masyarakat di Perwakilan Kaltim semakin meningkat.

#### **4. Kegiatan Penjaminan Mutu Penyelesaian Laporan Masyarakat di Keasistenan Utama VII**

##### **Alasan Pemilihan Unit Kerja**

Dari beberapa kriteria pemilihan lokus penjaminan mutu penyelesaian laporan masyarakat yang ada tahun 2024 maka Keasistenan Utama VII yang selanjutnya disebut KU VII dipilih dengan mempertimbangkan sejumlah hal, yaitu adanya temuan atas hasil pemeriksaan aduan pelanggaran internal WBS tahun 2023, capaian target kinerja penyelesaian tahun 2023, jumlah laporan masyarakat yang masih berstatus dalam proses, dan karena kegiatan penjaminan mutu di KU VII terakhir kali dilaksanakan di ranah penyelesaian laporan tahun 2022.

##### **Hasil Penjaminan Mutu**

Jenis Penjaminan Mutu Penyelesaian Laporan di KU VII adalah Penjaminan Mutu Ketaatan yang berfokus pada prosedur pemeriksaan laporan masyarakat yang masih dalam proses penyelesaian dan sudah ditutup tahun penerimaan 2019 – 2023. Kegiatan dilaksanakan oleh Tim Penjaminan Mutu pada tanggal 18 – 22 Maret 2024 di kantor Ombudsman Pusat, Jakarta. Dengan mempertimbangkan sejumlah risiko yang diuji, ketercukupan waktu, sumber daya, serta agar ukuran sampel mendekati jumlah minimum sampel untuk dinilai maka penjaminan mutu di KU VII mengambil 19 (sembilan belas) sampel yang mana 15 (lima belas) merupakan laporan masyarakat berstatus dalam proses dan 4 (empat) laporan masyarakat dengan status telah selesai dan ditutup.

Praktek baik teridentifikasi oleh Tim Penjaminan Mutu yaitu rata-rata lama waktu penyelesaian laporan yang dilakukan oleh KU VII semakin hari semakin cepat dibandingkan dari tahun 2019 mencapai 283 hari, tahun 2020 mencapai 341 hari, 2021 mencapai 215 hari, 2022 mencapai 129 hari dan tahun 2023 semakin cepat, yaitu menjadi 67 hari. Hal positif ini perlu dipertahankan untuk mencapai efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi penyelesaian laporan masyarakat.

Penjaminan mutu penyelesaian laporan masyarakat di KU VII menemukan beberapa masalah yang perlu memperoleh perhatian dari Kepala KU VII dan Asisten Ombudsman KU VII yang menangani laporan masyarakat, yaitu:

1. Sejumlah laporan masyarakat yang menjadi sampel penjaminan mutu mengalami proses pelimpahan laporan dari tahap PVL ke tahap pemeriksaan laporan yang cukup lama. Hal ini terjadi karena Asisten Ombudsman KU VII yang menangani laporan masyarakat terkait terlambat melakukan pemutakhiran data pada SIMPeL. Selain itu, ada laporan masyarakat yang merupakan pelimpahan dari Kantor Perwakilan Ombudsman RI sehingga berkas laporan masyarakat yang dikirimkan dari Perwakilan kepada KU VII di Pusat memerlukan waktu karena melalui mekanisme yang panjang. Mekanisme tersebut mulai dari pencatatan di bagian persuratan, kemudian melalui Keasistenan Utama Pengaduan Masyarakat, lalu memerlukan disposisi dari Pimpinan Ombudsman. Proses pelimpahan berkas laporan tersebut mengakibatkan Laporan menjadi lama untuk mulai ditindaklanjuti pada tahap pemeriksaan oleh KU VII di Pusat dan terjadi ketidakpastian waktu penanganan laporan bagi Pelapor.

2. Durasi waktu sebagian besar pemeriksaan laporan masyarakat oleh KU VII yang menjadi sampel penjaminan mutu melebihi baku mutu waktu penyelesaian laporan yang dihitung sejak laporan masuk ke tahap pemeriksaan. Keadaan itu terjadi karena kurang optimalnya proses monitoring yang dilakukan oleh kepala unit kerja dalam memastikan pemenuhan baku mutu waktu penyelesaian laporan masyarakat. Penyebab lainnya adalah beberapa sampel laporan merupakan substansi yang cukup berat, sehingga Asisten Ombudsman di KU VII memerlukan pendalaman ekstra dalam menganalisis bukti dan menyimpulkan hasil pemeriksaan. Hal lain yang juga mempengaruhi lama waktu penyelesaian laporan yaitu waktu tunggu tanggapan dari Terlapor atau pihak-pihak terkait permasalahan pelayanan publik yang dilaporkan. Faktor lain adalah pada pertengahan tahun 2023 KU VII juga menangani Posko Pengaduan Pelayanan Publik terkait proses rekrutmen Calon Aparatur Sipil Negara (CASN) dan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) sehingga perlu memberikan perhatian khusus dalam menanganinya mengingat pengaduan yang diterima melalui posko perlu diselesaikan dengan mekanisme Respon Cepat Ombudsman (RCO). Seperti halnya di unit kerja lainnya bahwa terdapat kesalahan data laporan yang ditangani oleh KU VII pada aplikasi SIMPeL akibat dari proses migrasi data SIMPeL, sehingga terdapat beberapa laporan yang berstatus “masih dalam proses” tidak muncul dalam papan tampilan Asisten Ombudsman KU VII. Hal ini menyebabkan laporan masyarakat tersebut luput untuk ditangani. Permasalahan-permasalahan di atas mengakibatkan Laporan masyarakat tidak segera memperoleh penyelesaian sehingga laporan menjadi berstatus mandek dan Pelapor tidak memperoleh kepastian

atas penyelesaian permasalahan yang dilaporkan kepada Ombudsman.

3. Sebagian besar sampel unit kerja laporan masyarakat yang dilakukan penjaminan mutu tidak dilakukan pemutakhiran data di SIMPeL. Berdasarkan pengujian terhadap sampel penjaminan mutu, ditemukan bahwa Asisten Pemeriksa Laporan tidak tertib mencatat dan melakukan pemutakhiran data pada aplikasi SIMPeL. Kondisi ini disebabkan karena Asisten yang bertugas tidak secara kontinu melakukan pemutakhiran data pada setiap prosedur pemeriksaan laporan selesai dilaksanakan, namun pemutakhiran data hanya dilakukan pada tahap akhir setelah penutupan laporan. Sebab lainnya karena beberapa laporan masyarakat pada aplikasi SIMPeL masih tercatat ditangani oleh Asisten Ombudsman yang sudah tidak bekerja di Ombudsman RI atau telah mutasi ke unit kerja lain di Ombudsman RI. Akibat yang timbul dari data SIMPeL yang tidak mutakhir yaitu atasan langsung dan/atau pihak-pihak terkait tidak dapat mengetahui informasi perkembangan penanganan laporan yang terakhir.

### **Rekomendasi Perbaikan Mutu dan Tindak Lanjut Unit Kerja**

KUMM telah menyampaikan Laporan Hasil Penjaminan Mutu Penyelesaian Laporan di Keasistenan Utama VII tanggal 6 Mei 2024. Berlandaskan beberapa masalah yang ditemukan dari hasil penjaminan mutu dalam penyelesaian laporan masyarakat yang dilakukan oleh KU VII, maka KUMM memberikan rekomendasi untuk memperbaiki mutu diantaranya agar kepada:

1. Kepala Keasistenan Utama VII
  - a. Pada kesempatan selanjutnya perlu merancang jadwal kegiatan unit kerja yang seimbang sehingga kegiatan pengawasan pelayanan publik yang sifatnya periodik, seperti kegiatan Posko Pengaduan CASN dan PPDB tetap bisa berjalan dengan baik tanpa mempengaruhi kegiatan rutin penyelesaian laporan.
  - b. Melaksanakan pengendalian mutu penyelesaian laporan masyarakat melalui penyelenggaraan pertemuan monitoring dan evaluasi yang dilaksanakan secara rutin dan berkala. Hal ini bertujuan untuk mengetahui kemajuan proses dari penyelesaian laporan masyarakat pada suatu periode dan mengidentifikasi kendala maupun hambatan yang dihadapi oleh Asisten Ombudsman dalam menyelesaikan laporan masyarakat, sehingga dapat disusun langkah-langkah pemecahan permasalahan dihadapi tersebut.
  - c. Menyusun rencana tindak lanjut laporan masyarakat yang masih berstatus "dalam proses" pada aplikasi SIMPeL dengan mengacu pada Nota Dinas Ketua Ombudsman RI tanggal 1 Maret 2024 tentang Percepatan penyelesaian laporan Berstatus Backlog Tahun 2024.
2. Kepala Keasistenan Pemeriksaan Laporan KU VII berkoordinasi dengan Staf bagian Teknologi Informasi pada Biro Hubungan Masyarakat dan Teknologi Informasi untuk memperbaiki data-data pada aplikasi SIMPeL yang bermasalah secara sistem, sehingga tidak ada lagi data yang tersembunyi dan data ganda.

Monitoring terhadap seluruh rekomendasi perbaikan mutu yang diberikan oleh KUMM kepada KU VII dilaksanakan oleh Tim Penjaminan Mutu pada tanggal 31 Mei 2024 melalui pertemuan secara langsung di kantor Ombudsman di Jakarta. Dari pertemuan yang dihadiri oleh Kepala KU VII, Kepala Keasistenan Pemeriksaan Laporan KU VII dan Asisten Ombudsman KU VII yang menangani laporan masyarakat, KUMM dapat menyimpulkan bahwa KU VII telah berkomitmen melakukan perbaikan mutu dari penyelesaian laporan yang ditandai dengan dilaksanakannya seluruh rekomendasi yang diberikan oleh KUMM tersebut.

#### **B. Pokok-Pokok Rekomendasi Peningkatan Kualitas Penyelesaian Laporan Masyarakat Kepada Unit Kerja Terkait di Ombudsman**

Kualitas dari suatu pelayanan tidak hanya dipengaruhi oleh kepatuhan untuk menerapkan standar mutu pelayanan, namun juga dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kemampuan pegawai, ketercukupan jumlah pegawai, ketersediaan dan keandalan dari sarana dan prasarana, pola komunikasi, kecukupan anggaran atau bahkan bisa juga bergantung pada faktor-faktor eksternal organisasi. Unsur-unsur yang mempengaruhi kualitas pelayanan itu perlu disokong oleh bagian lain yang terkait dalam organisasi sehingga pelayanan tersebut dapat mencapai mutu yang diharapkan. Demikian juga dengan kualitas penyelesaian laporan masyarakat di Ombudsman RI, yang mana perlu didukung dengan sumber daya yang memadai agar dapat dilaksanakan dengan proses yang baik sehingga dapat mengeluarkan hasil-hasil pengawasan pelayanan publik yang berkualitas.

Kualitas penyelesaian laporan masyarakat tidak hanya bertumpu pada proses yang berlangsung di unit kerja Keasistenan Utama dan Perwakilan Ombudsman yang membidangi penyelesaian laporan masyarakat, namun juga perlu didukung oleh kinerja unit-unit kerja lain di lingkungan Ombudsman RI. Untuk itu perlu keterpaduan dari semua pihak dalam meningkatkan mutu pelayanan di Ombudsman RI, sebagaimana esensi dari Peraturan Ombudsman RI No. 51 Tahun 2021 tentang Manajemen Mutu Terpadu di Lingkungan Ombudsman RI. Pencapaian mutu atas kinerja Ombudsman RI selaku lembaga pengawas pelayanan publik perlu dicapai oleh unit-unit kerja yang melaksanakan program pengawasan pelayanan publik dan dicapai pula oleh unit-unit kerja yang melakukan fungsi dukungan manajemen.

Berdasarkan hasil penjaminan mutu di bidang penyelesaian laporan masyarakat tahun 2024, KUMM menemukan sejumlah permasalahan yang sejatinya bukan bersumber dari unit kerja yang melaksanakan penyelesaian laporan, namun bisa berasal dari unit kerja yang menyelenggarakan fungsi dukungan manajemen dan unit kerja lainnya. Jika dianalisis dari penjaminan mutu di Perwakilan Kaltim, Perwakilan Sumbar, Perwakilan Maluku dan KU VII terdapat permasalahan yang timbul dari faktor sumber daya. Isu yang menarik perhatian adalah keterlambatan proses penyelesaian laporan yang terjadi di tahap PVL dan di tahap pemeriksaan laporan. Masalah ini bukan hanya terjadi karena proses kendali mutu di internal unit penyelesaian laporan yang kurang optimal, tetapi juga karena kendala sumber daya manusia, baik dari segi kuantitas khususnya di Perwakilan Ombudsman RI, tetapi juga karena kualitas dari kemampuan Asisten Ombudsman yang menangani laporan masyarakat. Atas hal itu, KUMM memberikan rekomendasi kepada Sekretaris Jenderal Ombudsman RI agar:

1. menambah formasi Asisten Ombudsman pada Keasistenan Utama dan Perwakilan Ombudsman sehingga beban kerja unit kerja dapat tertangani secara proporsional dan penyelesaian laporan berjalan dengan lancar. Penambahan formasi ini telah dilaksanakan oleh Biro Sumber Daya Manusia dan Umum (SDMU) dengan melaksanakan rekrutmen Calon Asisten Ombudsman RI di sejumlah unit kerja pada akhir tahun 2024; dan
2. meningkatkan penyelenggaraan program pendidikan serta pelatihan teknis dan substantif kepada Asisten Ombudsman. Rekomendasi ini belum dapat maksimal dilaksanakan mengingat ketersediaan anggaran yang disesuaikan dengan kebijakan efisiensi anggaran pemerintah yang saat ini sedang berlangsung. Namun demikian Ombudsman RI sedang berupaya membangun sistem pembelajaran *e-learning* yang mengandalkan pembelajaran secara daring dengan memanfaatkan teknologi elektronik.

Permasalahan terkait data penyelesaian laporan juga masih dialami di Ombudsman. Sistem yang mendukung kegiatan penyelesaian laporan masyarakat yaitu Sistem Informasi Manajemen Penyelesaian Laporan (SIMPeL) belum dapat dengan mudah digunakan (*user friendly*) dalam proses penyelesaian laporan. SIMPeL baru sekedar sebagai sarana pencatatan saja, dan belum sebagai alat kerja dan belum efektif untuk membantu proses monitoring kinerja penyelesaian laporan masyarakat. Pencatatan tindak lanjut penyelesaian laporan dalam SIMPeL sebagian besar masih dilakukan dengan mengunggah dokumen dan mencatat tindak lanjut secara manual. Hal ini membuka peluang bagi Asisten Ombudsman untuk menunda pencatatan secara kontinu ketika yang bersangkutan memiliki beban kerja menyelesaikan laporan yang cukup tinggi. Karena hal tersebut, sering kali data yang ada

pada aplikasi SIMPeL bukan data *real time* yang paling mutakhir. KUMM memberikan rekomendasi kepada Sekjen Ombudsman RI agar:

1. memprioritaskan mengembangkan SIMPeL sebagai alat kerja dan alat monitoring yang efektif untuk mendukung kinerja penyelesaian laporan masyarakat; dan
2. mulai merintis pengembangan digitalisasi arsip untuk peningkatan efisiensi penyelesaian laporan. Rekomendasi tersebut saat ini masih dalam perkembangan tindak lanjut oleh Biro Hubungan Masyarakat dan Teknologi Informasi (HMTI).

Faktor eksternal juga mempengaruhi kinerja penyelesaian laporan. Lamanya proses penyelesaian laporan bisa terjadi karena respon yang diberikan oleh Terlapor dan pihak-pihak terkait laporan masyarakat yang cenderung lambat/lama dalam menanggapi permintaan tindak lanjut dari Ombudsman RI. Sebagai saran solutif bagi kelembagaan Ombudsman RI maka KUMM merekomendasikan agar Keasistenan Utama Pengaduan Masyarakat aktif mengembangkan dan memperluas jaringan *focal point* di instansi penyelenggara layanan di tingkat pusat dan pemerintah daerah dalam rangka mengakselerasi proses penyelesaian laporan masyarakat.

Selanjutnya, untuk meningkatkan kepatuhan dari Terlapor maupun pihak terkait terhadap Ombudsman RI, maka KUMM mendorong kepada Keasistenan Utama Resolusi dan Monitoring:

1. mengidentifikasi pejabat/instansi yang tidak bersedia memenuhi permintaan dan melaksanakan Rekomendasi Ombudsman, dan pejabat atau instansi yang tidak bersedia atau lalai melakukan pemeriksaan terhadap pejabat yang

dilaporkan, tidak mengambil tindakan administratif, atau tindakan hukum terhadap pejabat yang terbukti bersalah, sebagai bahan penyusunan Laporan Tahunan sesuai Pasal 42 Ayat (5) huruf c dan d UU 37/2008; dan

2. mengidentifikasi Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP), saran, dan rekomendasi yang tidak dijalankan oleh instansi Terlapor/terkait sebagai bahan clearance Penilaian Reformasi Birokrasi untuk mendorong percepatan penyelesaian laporan. Rekomendasi dalam rangka akselerasi penyelesaian laporan secara bertahap telah dilaksanakan dan diharapkan dapat dilaksanakan secara berkelanjutan.

Dengan dijalankannya rekomendasi perbaikan mutu pelaksanaan tugas dan fungsi Ombudsman RI pada penyelesaian laporan masyarakat terkait dugaan maladministrasi dalam pelayanan publik diharapkan kualitas penyelesaian laporan kedepan semakin meningkat, sehingga Ombudsman RI semakin efektif dalam mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik di Republik Indonesia.

### **C. Praktik Pelaksanaan Penjaminan Mutu Pencegahan Maladministrasi Tahun 2024**

Penjaminan mutu di bidang pencegahan maladministrasi tahun 2024 adalah penjaminan mutu ketaatan dan penjaminan mutu substansi yang difokuskan pada kegiatan penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan publik. Kegiatan ini dilaksanakan berdasarkan Peraturan Ombudsman RI Nomor 41 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pencegahan Maladministrasi Pada Penyelenggara Pelayanan Publik, yang terdiri dari tahap deteksi, analisis dan perlakuan pelaksanaan saran. Ketiga tahapan tersebut

masing-masing diikat dengan aturan teknis yang menjadi pisau analisis KUMM dalam menentukan kesesuaian proses dan/atau substansi dengan prosedur dan persyaratan yang telah ditetapkan. Penjaminan mutu pencegahan maladministrasi berpusat pada area-area:

1. Kesesuaian proses penyusunan konsep tema, pelaksanaan deteksi, analisis, dan perlakuan pelaksanaan saran dengan prosedur dan baku mutu waktu yang berlaku.
2. Kesesuaian kertas kerja konsep tema, pelaksanaan deteksi, analisis, dan pelaksanaan perlakuan saran dengan format yang berlaku.
3. Dilaksanakannya kontrol kualitas pada perumusan saran.
4. Kualitas substansi yang terkandung dalam Konsep Tema, Laporan Hasil Deteksi (LHD), Laporan Hasil Analisis (LHA) dan Laporan Hasil Perlakuan Pelaksanaan Saran (LHPPS).

Penjaminan mutu pencegahan maladministrasi dilakukan pada 7 (tujuh) unit kerja yaitu di Keasistenan Utama Manajemen Pencegahan Maladministrasi, Keasistenan Utama I, Perwakilan Ombudsman RI Provinsi Kalimantan Barat, Perwakilan Ombudsman RI Provinsi Nusa Tenggara Timur, Perwakilan Ombudsman RI Provinsi Kalimantan Utara dan Perwakilan Ombudsman RI Provinsi Kepulauan Riau, yang dipilih berdasarkan kriteria pelaksanaan kajian tahun 2023 yaitu:

1. Unit kerja dengan penyusunan saran perbaikan kebijakan yang telah selesai sampai di tahap PPS dengan status Saran Perbaikan telah dilaksanakan seluruhnya oleh instansi penerima saran Ombudsman.
2. Unit kerja dengan penyusunan saran perbaikan kebijakan yang telah selesai sampai di tahap PPS dengan status Saran Perbaikan hanya dilaksanakan sebagian oleh instansi penerima sara Ombudsman.

3. Unit Kerja dengan penyusunan saran perbaikan kebijakan yang masih berproses di tahap PPS.
4. Unit kerja dengan penyusunan saran perbaikan kebijakan yang masih berproses atau berhenti di tahap deteksi atau di tahap analisis.

Pada bagian selanjutnya ditampilkan beberapa contoh praktik penjaminan mutu pencegahan maladministrasi yang dilaksanakan di Perwakilan Ombudsman RI Provinsi Nusa Tenggara Timur, Perwakilan Ombudsman RI Provinsi Kepulauan Riau, Perwakilan Ombudsman RI Provinsi Kalimantan Barat, Keasistenan Utama Manajemen Pencegahan Maladministrasi dan Keasistenan Utama I.

<p><b>1. Kegiatan Penjaminan Mutu Pencegahan Maladministrasi di Provinsi Nusa Tenggara Timur</b></p>
--

### **Alasan Pemilihan Unit Kerja**

Perwakilan Ombudsman RI Provinsi Nusa Tenggara Timur yang kemudian disebut dengan Perwakilan NTT merupakan salah satu unit kerja yang dipilih dalam pelaksanaan penjaminan mutu pada penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan publik. Unit kerja ini menjadi objek penjaminan mutu karena penyusunan saran dengan judul “Potensi Maladministrasi Dalam Pengangkatan dan Pemberhentian Perangkat Desa di Kabupaten Timor Tengah Selatan (TTS)” yang dimulai sejak tahun 2023 belum selesai dan berhenti dalam proses Analisis, bahkan hingga periode pelaksanaan penjaminan mutu Tahun 2024. Atas dasar itulah Keasistenan Utama Manajemen Mutu (KUMM) perlu meninjau

bagaimana proses penyusunan saran tersebut, mengapa tidak ada perkembangan dan belum menghasilkan saran perbaikan terhadap kebijakan pelayanan publik.

### **Hasil Penjaminan Mutu**

Tim Penjaminan Mutu melakukan serangkaian pengumpulan bukti dan pengujian bukti pada tanggal 30 September – 11 Oktober 2024 di Jakarta dan Kupang. Pengujian bukti dalam bentuk keterangan maupun dokumen yang telah dikumpulkan dilakukan untuk mengetahui tingkat kepatuhan Perwakilan NTT terhadap regulasi yang mengatur mekanisme dan prosedur penyusunan saran perbaikan. Hal ini juga dilakukan untuk menjamin kualitas dari saran yang diberikan oleh Perwakilan NTT kepada penyelenggara pelayanan publik untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik di wilayah Nusa Tenggara Timur.

Tim Penjamin Mutu berhasil memetakan penerapan praktik baik yang perlu dipertahankan di Perwakilan NTT, yaitu: kertas kerja yang dikerjakan untuk memenuhi tahapan Deteksi disusun sesuai dengan format yang diatur dalam Keputusan Ketua Ombudsman RI Nomor 6 Tahun 2021 tentang Petunjuk Teknis Tata Laksana Tahapan Deteksi. Hal ini tentunya dapat mendukung Laporan Hasil Deteksi (LHD) dan sebagai bukti kepatuhan hukum. Praktik baik lainnya adalah Konsep Tema yang disusun untuk menentukan tema penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan publik memuat isu permasalahan pelayan publik yang nyata terjadi di Kabupaten TTS, sehingga diharapkan saran yang akan dihasilkan oleh Perwakilan NTT mampu membantu pimpinan daerah Kabupaten TTS dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Meskipun menunjukkan penerapan praktik baik yang perlu dipertahankan, namun masih terdapat permasalahan yang perlu diperbaiki untuk ditingkatkan oleh Perwakilan NTT agar mutu penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan publiknya semakin meningkat. Beberapa permasalahan yang teridentifikasi, yaitu Perwakilan NTT terlambat menyelesaikan Konsep Tema penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan publik dikarenakan Keasistenan yang melaksanakan penyusunan saran tidak mengetahui batas waktu pengumpulan konsep tema. Keterlambatan ini menyebabkan pelaksanaan tahap Deteksi menjadi tertunda untuk dimulai. Permasalahan keterlambatan waktu pun terjadi pada proses penyelesaian tahap Deteksi dengan penyebab yang sama karena ketidaktahuan penyusun saran mengenai waktu pengumpulan LHD. Permasalahan selanjutnya yaitu kegiatan penyusunan saran pada tahap Analisis yang dilaksanakan sejak tahun 2023 sampai dengan dilakukannya penjaminan mutu prosesnya belum selesai juga. Kondisi ini bisa terjadi karena beberapa hal. Sebab yang pertama adalah Keasistenan Pencegahan Maladministrasi Perwakilan NTT yang melaksanakan penyusunan saran pada medio hingga akhir tahun 2023 juga melaksanakan kegiatan pengambilan data untuk Program Nasional Penilaian Kepatuhan Penyelenggaraan Pelayanan Publik di seluruh pemerintah daerah di wilayah Nusa Tenggara Timur. Penyebab yang kedua adalah karena kurang optimalnya monitoring yang dilakukan oleh kepala unit kerja untuk memantau progres penyelesaian penyusunan saran dimaksud. Belum terselesainya kegiatan tersebut perlu menjadi atensi serius mengingat Perwakilan NTT telah menggunakan anggaran untuk melaksanakan proses penyusunan saran sehingga sudah menjadi keharusan untuk mempertanggungjawabkan penggunaannya sebagai bentuk akuntabilitas kinerja Perwakilan NTT.

## **Rekomendasi Perbaikan Mutu dan Tindak Lanjut Unit Kerja**

Dari beberapa permasalahan dalam penyusunan saran perbaikan pelayanan publik yang telah teridentifikasi oleh Tim Penjaminan Mutu, maka melalui Laporan Hasil Penjaminan Mutu Kajian Pencegahan di Perwakilan NTT tanggal 23 Oktober 2024, Keasistenan Utama Manajemen Mutu memberikan rekomendasi yang perlu dilaksanakan oleh Perwakilan NTT. Rekomendasi tersebut adalah untuk melanjutkan proses tahap Analisis sesuai dengan prosedur yang berlaku sampai dengan Maret 2025, dan Kepala Perwakilan perlu mengawal proses penyelesaiannya.

Tim Penjamin Mutu memonitor pelaksanaan rekomendasi tersebut dengan mengirimkan Nota Dinas kepada Kepala Perwakilan NTT tanggal 21 April 2025 perihal Monitoring Hasil Penjaminan Mutu. Atas nota dinas tersebut Kepala Perwakilan NTT memberikan tanggapan melalui surat tanggal 9 Mei 2025 yang pada intinya Perwakilan NTT sedang melanjutkan proses penyelesaian penyusunan saran pada tahap Analisis dan masih membutuhkan tambahan waktu untuk menyelesaikannya karena masih perlu dilakukan pendalaman dari segi substansi. Kemudian dari komunikasi intensif antara Tim Penjaminan Mutu dengan Perwakilan NTT diperoleh informasi bahwa pada tanggal 5 Juni 2025 Perwakilan NTT telah melakukan prosedur konfirmasi temuan atas telaah data yang dilakukan kepada Bupati Timor Tengah Selatan yang dilaksanakan secara daring. Konfirmasi tersebut dimaksudkan untuk memastikan kebenaran temuan/hasil analisis kajian agar nantinya dapat memberikan saran perbaikan yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi instansi terkait. Selain itu, konfirmasi dimaksud juga bertujuan menyamakan persepsi antara Ombudsman RI dengan pihak Pemerintah Kabupaten TTS atas potensi maladministrasi yang telah ditemukan. Setelah

dilakukan konfirmasi kepada Bupati Timor Tengah Selatan, pada akhirnya Perwakilan NTT telah dapat menyelesaikan tahapan proses Analisis dengan menyusun Laporan Hasil Analisis (LHA) mengenai "Potensi Maladministrasi Dalam Pengangkatan dan Pemberhentian Perangkat Desa di Kabupaten Timor Tengah Selatan" yang disampaikan kepada Bupati Timor Tengah Selatan yang dikirimkan melalui surat pada tanggal 13 Juni 2025.

Keberhasilan Perwakilan NTT menyelesaikan LHA menunjukkan profesionalisme dan komitmen yang kuat dari Kepala Perwakilan dan jajaran Perwakilan NTT dalam menjalankan prinsip akuntabilitas dalam tata kelola pencegahan maladministrasi di Ombudsman RI. Dengan dilakukannya penjaminan mutu, kegiatan penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan publik tahun 2023 yang sebelumnya tidak mengalami perkembangan dapat dipacu untuk diselesaikan oleh Perwakilan NTT, dan hasilnya diharapkan akan berdampak positif bagi perbaikan kualitas pelayanan publik di Kabupaten TTS.

## **2. Kegiatan Penjaminan Mutu Pencegahan Maladministrasi di Provinsi Kepulauan Riau**

### **Alasan Pemilihan Unit Kerja**

Dalam rangka pelaksanaan Penjaminan Mutu terhadap Penyusunan Saran Perbaikan Kebijakan Pelayanan Publik dalam konteks pencegahan maladministrasi tahun 2024 terdapat beberapa kriteria status pelaksanaan kegiatan mulai dari tahap Deteksi, Analisis hingga Perlakuan Pelaksanaan Saran (PPS). Perwakilan Ombudsman RI Provinsi Kepulauan Riau, yang kemudian disebut Perwakilan Kepri dipilih sebagai salah satu

sampel karena kegiatan penyusunan saran perbaikan kebijakan yang mereka lakukan tahun 2023 berjudul “Penyelenggaraan Pemeriksaan Norma Ketenagakerjaan oleh Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Kepulauan Riau” saat itu masih pada tahap PPS sehingga belum dapat ditutup.

## **Hasil Penjaminan Mutu**

Penjaminan mutu yang dilaksanakan oleh Tim Penjaminan Mutu pada tanggal 14-25 Oktober 2024 di Jakarta dan Batam ini merupakan Penjaminan Mutu Ketaatan dan Penjaminan Mutu Substansi untuk menjamin seluruh proses dan prosedur dijalankan dengan baik dan sesuai standar, serta untuk menegaskan bahwa materi yang tertuang dalam laporan hasil penyusunan saran untuk perbaikan kebijakan pelayanan publik berkualitas. Penelaahan menyeluruh dilakukan terhadap seluruh dokumen kertas kerja hingga laporan dari setiap tahapan pencegahan maladministrasi yang telah dilaksanakan oleh Perwakilan Kepri. Penilaian pada tahap Deteksi prosedur diantaranya terkait penyusunan konsep tema (*concept note*), pemetaan data laporan, identifikasi isu pelayanan publik, keberadaan hasil survei terdahulu, analisis terhadap hasil penelitian akademik dan regulasi yang relevan, serta data dan informasi dari para pemangku kepentingan.

Pada tahap Analisis, Tim Penjaminan Mutu memeriksa prosedur seperti penyusunan rencana tindak lanjut analisis, pengumpulan data, pendokumentasian kegiatan dan daftar data yang dikumpulkan, serta penyusunan laporan hasil analisis. Pada tahap PPS penjaminan mutu difokuskan pada proses tindak lanjut atas saran perbaikan kebijakan pelayanan publik yang telah diberikan kepada para pihak terkait.

Hasil penjaminan mutu menunjukkan terdapat praktik baik yang telah berjalan secara efektif di Perwakilan Kepri, antara lain seluruh prosedur utama tahap Deteksi telah dilaksanakan sesuai dengan Keputusan Ketua Ombudsman Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2021 tentang Petunjuk Teknis Tata Laksana Tahapan Deteksi. Hal ini memungkinkan identifikasi masalah pelayanan publik secara komprehensif. Selain itu, format kertas kerja yang digunakan untuk menjalankan tahapan Analisis telah sesuai dengan Keputusan Ketua Ombudsman Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2021 tentang Petunjuk Teknis Tata Laksana Tahapan Analisis. Perwakilan Kepri juga melaksanakan kontrol kualitas dalam perumusan saran kebijakan perbaikan pelayanan publik sehingga saran yang disampaikan kepada instansi dalam Laporan Hasil Analisis (LHA) menjadi lebih terukur dan dapat ditindaklanjuti oleh Para Pihak terkait. Praktik-praktik baik ini perlu dijaga konsistensi dan keberlanjutannya pada kegiatan penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan publik pada waktu-waktu selanjutnya.

Tim Penjaminan Mutu kemudian mengidentifikasi beberapa permasalahan dalam penyusunan saran yang perlu mendapat perhatian oleh Perwakilan Kepri agar tidak menurunkan kualitas dari saran Ombudsman RI untuk memperbaiki pelayanan publik. Pertama, proses penyusunan konsep tema dan pelaksanaan deteksi tidak sesuai dengan standar mutu waktu yang berlaku karena proses penentuan substansi yang akan dijadikan tema kajian memerlukan waktu yang cukup lama. Berbagai pertimbangan strategis mempengaruhi hal ini, yaitu terjadi perubahan dalam penugasan Asisten Ombudsman Bidang Pencegahan Maladministrasi yang turut mempengaruhi kelancaran proses. Belum lagi Asisten Ombudsman yang bertugas menyusun saran masih perlu memahami dan mempelajari standar sistem, mekanisme, dan prosedur pelaksanaan penyusunan saran

kajian pencegahan maladministrasi sesuai ketentuan yang berlaku. Selain itu, beban kerja Perwakilan Kepri yang saat itu tidak seimbang dengan jumlah Asisten Ombudsman juga menjadi kendala, yang mana Asisten Ombudsman Kepri yang melakukan tugas ini juga menangani tugas-tugas lain di luar tugas pokok dan fungsinya. Keterlambatan dalam penyusunan konsep tema dan penyelesaian tahap Deteksi telah berdampak langsung terhadap terhambatnya proses tahapan Analisis.

Pengujian terhadap substansi menunjukkan adanya ketidaklengkapan materi yang seharusnya tertuang di dalam konsep tema, yang mana tidak ada penjelasan atau deskripsi yang menjelaskan alur layanan publik dari kebijakan layanan publik yang sedang dikaji oleh Perwakilan Kepri sebagaimana dipersyaratkan dalam penyusunan konsep tema. Ketidaksesuaian ini menyebabkan pihak-pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan pelayanan publik tidak tergambarkan. Ketidaksesuaian substansi pada Laporan Hasil Deteksi (LHD) juga terlihat dari tidak dicantumkannya analisis mengenai dampak serta tingkat prioritas atau urgensi permasalahan berdasarkan pendekatan manajemen risiko. Dampaknya, dalam LHD tidak tergambarkan secara jelas seberapa besar kerugian atau seberapa penting masalah tersebut untuk segera ditangani.

Pada tahap analisis, Tim Penjaminan Mutu menemukan sebagian prosedur kegiatan utama belum dilaksanakan sepenuhnya, dan pelaksanaannya juga tidak sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan oleh Asisten Ombudsman yang menyusun saran kebijakan tidak membuat Risalah Kebijakan yang merupakan dokumen penting di tahap Analisis. Akibatnya saran perbaikan pelayanan publik yang disusun berpotensi tidak mudah dipahami oleh para pihak yang menerima saran dari Ombudsman.

Faktor yang mempengaruhi keterlambatan dan ketidaksesuaian prosedur adalah keterbatasan jumlah Asisten Ombudsman di Perwakilan Kepri pada saat itu. Lama waktu penyelesaian tahapan Analisis menjadikan proses PPS terlambat dimulai. Pada tahap PPS, Tim Penjaminan Mutu menemukan beberapa ketidaksesuaian prosedur dan pelaksanaan yang melewati standar mutu waktu yang berlaku. Kertas kerja PPS pun tidak sesuai. Lagi-lagi masalah ketersediaan Asisten Ombudsman di Perwakilan Kepri menjadi penyebab utama dalam permasalahan di tahap PPS. Pada saat pelaksanaan Penjaminan Mutu, tahap PPS belum selesai lakukan. Hal ini disebabkan karena Kepala Keasistenan Pencegahan Maladministrasi yang memimpin penyusunan saran sedang sakit serius, sehingga prosedur monitoring dan pendampingan pelaksanaan saran perbaikan cukup terkendala. Mengingat proses itu belum selesai, maka Tim Penjaminan Mutu belum dapat melakukan penilaian dan pengujian secara menyeluruh terhadap tahapan PPS pada penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan publik di Perwakilan Kepri.

### **Rekomendasi Perbaikan Mutu dan Tindak Lanjut Unit Kerja**

Berdasarkan hasil penjaminan mutu yang dilakukan pada kegiatan penyusunan saran terhadap perbaikan kebijakan pelayanan publik yang berjudul: "Penyelenggaraan Pemeriksaan Norma Ketenagakerjaan oleh Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Kepulauan Riau" di Perwakilan Kepri, Tim Penjaminan Mutu di Perwakilan Kepri memberikan rekomendasi perbaikan mutu sebagaimana tertuang dalam Laporan Hasil Penjaminan Mutu Kajian Pencegahan Maladministrasi di Perwakilan Ombudsman RI Provinsi Kepulauan Riau tanggal 26 November 2024. Rekomendasi ditujukan untuk meningkatkan kualitas prosedur dan substansi kajian, serta memastikan kesesuaian dengan ketentuan standar mutu yang telah ditetapkan. Rekomendasi diberikan kepada:

1. Kepala Perwakilan Kepri
  - a. agar lebih optimal dalam melaksanakan monitoring terhadap proses penyelesaian tahap Deteksi, tahap Analisis dan tahap PPS pada penyusunan saran selanjutnya.
  - b. mengarahkan dan mendorong Keasistenan Pencegahan Maladministrasi untuk mempelajari dan mengimplementasikan kebijakan tata kelola mengenai penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan publik di lingkungan Ombudsman RI.
2. Kepala Keasistenan Pencegahan Maladministrasi Perwakilan Kepri
  - a. Melengkapi beberapa kertas kerja yang belum dibuat dalam penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan publik.
  - b. Memastikan bahwa materi yang terkandung dalam laporan konsep tema, pelaksanaan deteksi dan pelaksanaan analisis telah sesuai dengan materi sebagaimana yang telah dipersyaratkan dalam petunjuk teknis.
  - c. Melanjutkan dan menyelesaikan proses monitoring pelaksanaan saran oleh Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau agar dapat mengetahui efektivitas dari saran perbaikan pelayanan publik yang diberikan oleh Perwakilan Kepri.
  - d. Selanjutnya agar lebih memaksimalkan proses kendali mutu untuk memastikan seluruh prosedur penyusunan saran di tahap Deteksi, tahap Analisis dan tahap PPS terpenuhi, serta memastikan kualitas dari hasil penyusunan saran.

Tim Penjaminan Mutu berupaya memastikan bahwa Rekomendasi perbaikan mutu dijalankan oleh Perwakilan Kepri dengan melaksanakan monitoring pada tanggal 15 Januari 2025 melalui komunikasi langsung dengan menggunakan aplikasi Whatsapp. Dari hasil monitoring diperoleh informasi bahwa Perwakilan Kepri telah menyelesaikan dan melengkapi beberapa kertas kerja yang belum disusun pada saat pelaksanaan penyusunan saran perbaikan kebijakan. Perwakilan Kepri juga telah menuntaskan proses monitoring terhadap pelaksanaan saran perbaikan kepada para pihak terkait, yaitu Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Kepala Perwakilan Kepri pun turut aktif mengawal proses PPS oleh Keasistenan Pencegahan Maladministrasi sebagai bagian dari upaya untuk memastikan bahwa saran perbaikan benar-benar dijalankan sesuai dengan tujuan peningkatan kualitas pelayanan publik di wilayah Provinsi Kepulauan Riau. Pelaksanaan Rekomendasi perbaikan mutu tersebut menunjukkan komitmen dan keseriusan Kepala Perwakilan Kepri beserta jajaran dalam meningkatkan mutu dari kegiatan pengawasan pelayanan publik yang dijalankan oleh Perwakilan Kepri, sehingga lebih efektif dalam mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik di wilayah Kepulauan Riau.

### **3. Kegiatan Penjaminan Mutu Pencegahan Maladministrasi di Provinsi Kalimantan Barat**

#### **Alasan Pemilihan Unit Kerja**

Dalam rangka menjaga dan meningkatkan kualitas penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan publik kajian dalam ruang lingkup pencegahan maladministrasi di Ombudsman tahun 2024, telah ditetapkan target pelaksanaan penjaminan

mutu. Pemilihan unit kerja sebagai lokus penjaminan mutu dilakukan dengan selektif berdasarkan sejumlah kriteria. Salah satu unit kerja yang terpilih adalah Perwakilan Ombudsman Republik Indonesia Provinsi Kalimantan Barat yang kemudian disebut Perwakilan Kalbar. Pemilihan ini didasarkan pada keberhasilan mereka dalam menyelesaikan kajian tahun 2023 yang berjudul “Pelaksanaan kewajiban pemberi kerja untuk mengikutsertakan pekerja dalam Jaminan Sosial Tenaga Kerja di Kalimantan Barat.” Kajian tersebut tidak hanya mencapai tahap PPS, tetapi juga ditutup dengan status seluruh saran perbaikan telah dilaksanakan. Untuk itu KUMM memandang perlu untuk menilai bagaimana kesesuaian prosedur pelaksanaannya dan bagaimana kualitas dari produk penyusunan saran perbaikan kebijakan tersebut.

### **Hasil Penjaminan Mutu**

Kegiatan Penjaminan Mutu dilaksanakan oleh Tim Penjaminan Mutu di Jakarta dan Pontianak pada tanggal 17- 27 September 2024. Bukti yang dikumpulkan dari kegiatan ini adalah seluruh dokumen, keterangan dan analisis pelaksanaan pencegahan maladministrasi mulai tahap Deteksi, tahap Analisis dan tahap Perlakuan Pelaksanaan Saran (PPS) yang dilaksanakan oleh Keasistenan Pencegahan Maladministrasi Perwakilan Kalbar. Setelah dilakukan sejumlah teknik pengujian bukti, Tim Penjaminan Mutu berhasil mengidentifikasi praktik baik maupun permasalahan dalam penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan publik. Tim Penjaminan Mutu menilai bahwa sebagian besar prosedur dilaksanakan sesuai standar dan ketentuan yang berlaku di Ombudsman RI. Penyusunan Konsep Tema (*Concept Note*) dilakukan tepat waktu sesuai dengan jadwal yang ditetapkan oleh Keasistenan Utama Manajemen Penjaminan Mutu (KUMPM), format kertas kerjanya juga telah disusun sesuai standar. Pada

tahap deteksi yang merupakan langkah awal dalam menentukan adanya potensi maladministrasi dalam pelayanan publik sebagai dasar Ombudsman RI untuk melakukan tindakan pencegahan telah dilaksanakan dengan sangat baik. Seluruh prosedur utama yang diatur dalam ketentuan telah dilaksanakan secara lengkap,

Tahap Analisis juga telah dilaksanakan dengan baik oleh Perwakilan Kalbar. Seluruh prosedur utama analisis dalam rangka perumusan saran telah dilakukan sebagaimana mestinya, termasuk dilakukannya prosedur kontrol kualitas dalam penyusunan Laporan Hasil Analisis (LHA). Dengan dilaksanakan kontrol terhadap kualitas LHA, maka isi yang terkandung di dalamnya mengandung unsur-unsur sebagaimana yang telah dipersyaratkan Pada Tahap PPS, yaitu tahap penentu hasil penyusunan saran, juga telah melalui prosedur yang benar sehingga dapat memberi dampak nyata bagi perbaikan pelayanan publik. Kegiatan PPS dilaksanakan tepat waktu dan seluruh saran perbaikan kebijakan pelayanan publik yang dikeluarkan Perwakilan Kalbar dilaksanakan oleh para pihak penerima saran, yaitu Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Kalimantan Barat, Pemerintah Kabupaten Mempawah, Pemerintah Kabupaten Sambas, dan Pemerintah Kota Singkawang.

Capaian - capaian tersebut diatas menunjukkan bahwa Perwakilan Kalbar telah memiliki kepatuhan yang baik terhadap kebijakan serta regulasi yang mengatur standar penyelenggaraan penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan publik. Perwakilan Kalbar tidak hanya sekedar memenuhi kewajiban administratif, namun juga mencerminkan dedikasi untuk menghasilkan produk pengawasan pelayanan publik yang bermutu untuk mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik di wilayah Kalimantan Barat. Hal ini perlu konsistensi dan berkelanjutan yang diterapkan oleh Perwakilan Kalbar.

Untuk penyempurnaan mutu penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan publik di kemudian hari, terdapat beberapa bagian dalam prosedur dan substansi yang perlu diperbaiki oleh Perwakilan Kalbar. Salah satu faktor dalam standar mutu adalah baku mutu waktu. Aspek tersebut penting untuk dipenuhi dalam mencapai mutu yang diharapkan. Namun dalam menjalankan tahap Deteksi, Perwakilan Kalbar melampaui waktu yang ditetapkan karena terkendala dengan jumlah Asisten Ombudsman yang bertugas di Perwakilan Kalbar. Tingginya beban kerja Perwakilan Kalbar belum sepadan dengan jumlah Asisten Ombudsman, sehingga Asisten yang menangani penyusunan saran perlu juga melaksanakan tugas-tugas lain di luar pekerjaan pokoknya. Hal ini menjadi kendala pada proses penyelesaian penyusunan saran. Keterlambatan penyelesaian pada tahap Deteksi secara langsung mempengaruhi jadwal pelaksanaan tahap Analisis dan PPS. Akibatnya keseluruhan proses penyusunan saran mengalami penundaan.

Dalam hal substansi, penyusunan konsep tema belum sepenuhnya menggambarkan isu-isu pelayanan publik yang perlu dikaji lebih dalam oleh Perwakilan Kalbar. Hal tersebut merujuk pada Peraturan Ombudsman RI Nomor 41 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pencegahan Maladministrasi Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Konsep tema yang disusun belum menggambarkan dengan jelas permasalahan utama yang menjadi objek penyusunan saran dalam alur pengawasan terhadap kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan, sehingga titik-titik krusial yang berpotensi terjadi maladministrasi pada proses pelayanan kepesertaan BPJS tersebut tidak teridentifikasi dengan jelas. Hal ini bisa terjadi karena kurangnya pemahaman Asisten Ombudsman RI dalam penyusunan konsep tema.

## **Rekomendasi Perbaikan Mutu dan Tindak Lanjut Unit Kerja**

KUMM mendorong Perwakilan Kalbar agar terus mempertahankan area-area baik yang telah dilaksanakan. Namun demikian, KUMM juga memberikan rekomendasi perbaikan terhadap mutu penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan publik di Perwakilan Kalimantan Barat sebagaimana tertuang dalam Laporan Hasil Penjaminan Mutu Kajian Pencegahan Maladministrasi di Perwakilan Ombudsman RI Provinsi Kalimantan Barat tanggal 14 Oktober 2024. Rekomendasi tersebut diberikan kepada:

1. Kepala Perwakilan Kalbar agar pada waktu yang akan datang berupaya menyusun jadwal kerja dan kegiatan yang berimbang di Perwakilan dengan memastikan bahwa pelaksanaan tugas dan fungsi utama masing-masing Asisten Ombudsman, termasuk Asisten yang menangani penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan tidak terganggu. Selain itu agar memaksimalkan fungsi monitoring dan evaluasi dari Kepala Unit Kerja sebagai bentuk kendali terhadap baku mutu waktu dalam pencegahan maladministrasi.
2. Kepala Keasistenan Pencegahan Maladministrasi agar pada prosedur perumusan konsep tema pada kegiatan penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan publik yang selanjutnya dapat melengkapi alur pelayanan publik yang menjadi isu permasalahan yang diangkat dalam bentuk diagram/alur yang disertai deskripsi sesuai Peraturan Ombudsman RI Nomor 41 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pencegahan Maladministrasi Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

**4. Kegiatan Penjaminan Mutu Pencegahan Maladministrasi di Keasistenan Utama Manajemen Pencegahan Maladministrasi dan Keasistenan Utama I**

**Alasan Pemilihan Unit Kerja**

Penjaminan mutu terhadap penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan publik dalam pencegahan maladministrasi tahun 2024 dilakukan di 7 (tujuh) unit kerja yang dipilih secara sampel berdasarkan beberapa kriteria. Salah satu unit kerja terpilih adalah Keasistenan Utama I di Pusat yang selanjutnya disebut dengan KU I. Unit kerja ini dipilih berdasarkan kriteria unit kerja dengan penyusunan saran perbaikan kebijakan tahun 2023 yang saat dilakukan penjaminan mutu prosesnya masih dalam tahap Perlakuan Pelaksanaan Saran (PPS) dan belum selesai/ditutup. Potensi maladministrasi yang dikaji oleh KU I dimaksud berjudul "Integrasi Data Administrasi Kependudukan bagi Orang Asing dan Perubahan Status Kewarganegaraan". Tim Penjaminan Mutu bermaksud menilai kepatuhan KU I terhadap ketentuan atau standar mutu mengenai penyusunan saran perbaikan pelayanan publik sebagaimana diatur dalam Peraturan Ombudsman RI Nomor 41 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pencegahan Maladministrasi Pada Penyelenggara Pelayanan Publik, serta peraturan teknis yang berlaku, menilai kualitas dari keluaran, serta mengetahui penyebab mengapa kegiatan yang sudah dimulai semenjak tahun 2023 namun belum diselesaikan hingga kegiatan penjaminan mutu berlangsung.

## Hasil Penjaminan Mutu

Penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan publik di Ombudsman RI Pusat dilaksanakan oleh tiga keasistenan, yaitu tahap Deteksi yang dilakukan oleh Keasistenan Deteksi pada Keasistenan Utama Manajemen Pencegahan Maladministrasi (KUMPM), tahap Analisis yang dilakukan oleh Keasistenan Analisis Pencegahan Maladministrasi KU I, dan selanjutnya pelaksanaan tahap PPS yang dilakukan oleh Keasistenan PPS pada KUMPM. Penjaminan mutu yang dilakukan oleh Keasistenan Utama Manajemen Mutu (KUMM) meninjau pemenuhan prosedur dan juga kualitas atas hasil penyusunan saran tersebut mulai dari tahap Deteksi, Analisis dan PPS.

Penjaminan mutu penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan publik di KU I yang dilaksanakan oleh Tim Penjaminan Mutu pada tanggal 2-13 September 2024 di Jakarta menunjukkan sejumlah capaian positif yang patut diapresiasi dan dipertahankan untuk dilaksanakan di masa mendatang. Beberapa hal positif yang berhasil dicapai dalam tahap Deteksi diantaranya penyusunan konsep tema (*concept note*) yang selesai tepat waktu, tema yang dipilih termasuk dalam ruang lingkup pelayanan publik, seluruh prosedur utama pada tahap deteksi dilaksanakan secara lengkap, sesuai dan diselesaikan dalam batas waktu yang berlaku. Secara substansi materi yang terkandung dalam Laporan Hasil Deteksi (LHD) tepat sesuai dengan kriteria substansi yang dipersyaratkan.

Praktik baik pada tahap Analisis yaitu seluruh komponen yang wajib terdapat Laporan Hasil Analisis (LHA) lengkap disusun seperti: Pendahuluan (latar belakang, gambaran umum, permasalahan, signifikansi, dan penelaahan (regulasi, tinjauan sosial-politik, serta alur pelayanan publik); Kesimpulan (penyebab maladministrasi dari aspek organisasi, prosedur, regulasi); dan

Saran Perbaikan (rumusan pokok-pokok perbaikan yang mempertimbangkan kelembagaan, anggaran, dan kebijakan). Praktik baik juga terdapat pada tahap PPS, yang mana seluruh format kertas disusun sesuai dengan format sebagaimana diatur dalam ketentuan, hal ini dapat meningkatkan keandalan hasil penyusunan saran, transparansi, dan mengurangi risiko kesalahan, dan menjadi bukti kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku.

Tim Penjaminan Mutu disamping memetakan sejumlah praktik baik dari penyusunan saran terkait tata kelola Integrasi Data Administrasi Kependudukan bagi Orang Asing dan Perubahan Status Kewarganegaraan, juga menemukan hal yang masih perlu ditingkatkan. Dari segi substansi LHD yang disusun oleh Keasistenan Deteksi tidak memuat uraian dampak dari potensi maladministrasi, tidak terdapat kesimpulan dari hasil identifikasi maladministrasi, tidak merumuskan kesimpulan terkait identifikasi dan dampak dari tindakan maladministrasi yang berulang, dan terdapat penjelasan mengenai tingkat prioritas perbaikan berdasarkan metode analisis risiko sebagaimana substansi yang dipersyaratkan dalam penyusunan LHD. Dengan demikian maka LHD tersebut tidak menggambarkan tingkat urgensi dan tingkat prioritas agar Ombudsman memberikan saran perbaikan terhadap layanan tersebut. Hal tersebut bisa terjadi mengingat keterbatasan pemahaman Asisten yang melaksanakan tahap Deteksi dalam melakukan analisis risiko.

Pada tahap Analisis ditemukan permasalahan, yaitu beberapa prosedur tidak dilaksanakan dan beberapa dokumen tidak sesuai dengan format baku yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan karena Asisten Ombudsman KU I yang menyusun saran kurang memahami tata cara pelaksanaan tahapan Analisis sebagaimana Keputusan Ketua Ombudsman RI Nomor 7 Tahun 2021. Proses Analisis juga mengalami keterlambatan penyelesaian

karena diperlukan data dan informasi dari banyak instansi. Dari segi substansi, fokus permasalahan yang terkandung di dalam LHA tidak selaras dengan potensi maladministrasi yang tertuang dalam Laporan Hasil Deteksi (LHD). Hal ini mengakibatkan penyusunan saran perbaikan yang dirumuskan tidak sesuai dengan permasalahan pelayanan publik yang terdeteksi pada tahap Deteksi.

Di tahap PPS permasalahan yang ditemukan oleh Tim Penjaminan Mutu adalah proses pelaksanaannya melebihi batas waktu yang ditetapkan. Hal ini terjadi karena terdapat jeda waktu yang signifikan pada beberapa tahapan yang mengakibatkan Laporan Hasil PPS dan publikasi pelaksanaan saran belum selesai disusun hingga pelaksanaan Penjaminan Mutu. Keterlambatan ini juga disebabkan oleh: 1) Keasistenan PPS di waktu yang bersamaan juga melaksanakan kegiatan monitoring terhadap pelaksanaan saran perbaikan pada permasalahan pelayanan publik yang lainnya; dan 2) pihak penerima saran yaitu Direktorat Izin Tinggal Keimigrasian Kementerian Hukum dan HAM RI pada saat itu belum seluruhnya melaksanakan saran perbaikan yang diberikan oleh Ombudsman RI.

### **Rekomendasi Perbaikan Mutu dan Tindak Lanjut Unit kerja**

Agar kualitas penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh KU I meningkat, maka KUMM memberikan rekomendasi kepada KU I untuk melakukan perbaikan dalam penyusunan saran dimaksud. Rekomendasi tertuang di dalam Laporan Hasil Penjaminan Mutu Kajian Pencegahan Maladministrasi di Perwakilan Ombudsman RI tanggal 9 Oktober 2024. Rekomendasi diberikan kepada:

1. Kepala Keasistenan Utama Manajemen Pencegahan Maladministrasi (KUMPM), agar mengajukan penyelenggaraan pelatihan atau bimbingan teknis terkait penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan publik berbasis risiko kepada Kepala Biro Sumber Daya Manusia dan Umum. Hal ini untuk memperbaiki permasalahan kandungan LHD yang belum disusun menggunakan pendekatan analisis berbasis risiko sehingga belum dapat menggambarkan tingkat urgensi dan tingkat prioritas perbaikan yang harus dilakukan pada pelayanan integrasi data kependudukan untuk orang asing dan perubahan status kewarganegaraan Orang Asing dan Perubahan Status Kewarganegaraan. Pelatihan tersebut bukan hanya diperuntukkan kepada Asisten Pencegahan Maladministrasi di Pusat, tetapi juga untuk Perwakilan Ombudsman RI.
2. Kepala KU I
  - a. Agar mengarahkan kepada Keasistenan Pencegahan Maladministrasi yang melaksanakan penyusunan saran perbaikan kebijakan untuk mempelajari kembali dan menerapkan sistem, mekanisme dan prosedur penyusunan saran sebagaimana standar yang berlaku mulai di tahap Deteksi, Analisis dan PPS;
  - b. Memantau proses penyelesaian penyusunan standar secara rutin dan berkala untuk memastikan dapat diselesaikan tepat waktu; dan
  - c. Me-review seluruh rancangan output yang dihasilkan pada tahap Analisis untuk memastikan kualitas dari materi yang terkandung didalamnya agar saran perbaikan terhadap kebijakan pelayanan publik yang dirumuskan selaras dengan LHD. Selain itu, rumusan saran juga tepat dan sesuai dengan permasalahan pelayanan publiknya.

3. Kepala Keasistenan Pencegahan Maladministrasi KU I agar memenuhi sejumlah kertas kerja yang belum disusun dan memperbaiki beberapa kertas kerja yang tidak sesuai format.
4. Kepada Kepala Keasistenan PPS pada KUMPM agar melakukan percepatan dengan mengoptimalkan proses monitoring terhadap pelaksanaan saran, melakukan kegiatan penyusunan Laporan Hasil Perlakuan Saran (LHPPS) dan Publikasi Pelaksanaan Saran. Selain itu agar selanjutnya lebih memperhatikan pemenuhan baku mutu waktu pelaksanaan PPS.

Tim Penjaminan Mutu melaksanakan monitoring terhadap rekomendasi yang diberikan kepada para pihak terkait penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan publik mengenai Integrasi Data Administrasi Kependudukan bagi Orang Asing dan Perubahan Status Kewarganegaraan. Monitoring dilaksanakan secara terpisah kepada KU I dan KUMPM pada tanggal 13 Desember 2024. Tim Penjaminan Mutu melakukan verifikasi terhadap keterlaksanaan atas seluruh rekomendasi yang diberikan kepada KU I dan KUMPM, diperoleh kesimpulan bahwa rekomendasi perbaikan mutu telah dilaksanakan. Hal ini menunjukkan komitmen serius dari KUMPM dan KU I dalam mewujudkan kualitas penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan publik.

#### **D. Pokok-Pokok Rekomendasi Peningkatan Kualitas Penyusunan Saran Perbaikan Kebijakan Pelayanan Publik Kepada Unit Kerja Terkait**

Penjaminan mutu yang dilaksanakan oleh Keasistenan Utama Manajemen Mutu (KUMM) pada kegiatan pencegahan maladministrasi, khususnya dalam penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan publik tahun 2023 pada sejumlah unit kerja telah memperlihatkan masih adanya permasalahan mutu, baik dari sisi prosedur maupun substansi. Jika diperhatikan, beberapa masalah yang timbul bukan saja terjadi karena adanya faktor di internal unit kerja yang melaksanakan penyusunan saran, akan tetapi disebabkan pula adanya faktor eksternal yang mempengaruhinya.

Dari uraian pada bagian sebelumnya terdapat permasalahan yang menonjol pada pelaksanaan penjaminan mutu di ranah penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan publik, yaitu penyusunan saran dilaksanakan melewati standar waktu yang telah ditetapkan. Hal itu terjadi tidak saja pada tahap Deteksi, namun juga pada tahap Analisis maupun tahap Perlakuan Pelaksanaan Saran (PPS). Faktor jumlah sumber daya manusia dan beban kerja memberi pengaruh pada ketepatan penyelesaian penyusunan saran perbaikan kebijakan di Ombudsman RI. Pada saat itu, kuantitas sumber daya manusia di beberapa unit kerja, khususnya di Perwakilan Ombudsman memang belum sebanding dengan beratnya beban kerja. Asisten Ombudsman bidang Pencegahan Maladministrasi selain melaksanakan tugas penyusunan saran perbaikan dan melakukan Penilaian Penyelenggaraan Pelayanan Publik di wilayahnya seringkali juga mengerjakan tugas-tugas lain di luar tugas pokok dan fungsinya. KUMM memandang bahwa proses rekrutmen dan seleksi Calon Asisten Ombudsman yang dilaksanakan pada akhir tahun 2024 saat

itu akan menjadi salah satu solusi untuk memperbaiki masalah capaian baku mutu waktu pada kegiatan penyusunan saran. Dengan bertambahnya jumlah pegawai diharapkan seluruh program dan kegiatan pengawasan pelayanan publik dapat berjalan dengan baik dan semakin meningkat mutunya.

Selanjutnya, faktor kecakapan dari pegawai telah mempengaruhi pemenuhan prosedur dan kesesuaian kertas-kerta kerja baku dalam melaksanakan penyusunan saran perbaikan. Asisten Ombudsman yang melaksanakan penyusunan saran masih kurang memahami mengenai tata cara yang mencakup sistem, mekanisme dan prosedur yang berlaku. Selain itu persyaratan materi-materi yang semestinya terkandung dalam keluaran/hasil penyusunan saran perbaikan juga tidak lengkap sehingga rumusan hasil penyusunan saran menjadi kurang komprehensif.

Berkenaan permasalahan itu pada akhir Desember 2024, KUMM telah memberikan rekomendasi kepada Sekretaris Jenderal Ombudsman RI agar mulai tahun 2025 diselenggarakan program peningkatan kompetensi kepada Asisten Ombudsman yang menangani penyusunan saran perbaikan kebijakan pelayanan publik melalui kegiatan Bimbingan Teknis Pelaksanaan Peraturan Ombudsman RI Nomor 41 Tahun 2021 tentang Tata Cara Pencegahan Maladministrasi Penyelenggaraan Pelayanan Publik. KUMM memandang hal itu penting untuk dilakukan mengingat selama ini belum pernah dilaksanakan kegiatan peningkatan kompetensi terkait pelaksanaan regulasi tersebut sehingga menyebabkan format kertas kajian tidak sesuai format yang berlaku, proses penyusunan saran melewati standar baku mutu waktu yang telah ditetapkan, Asisten pelaksana penyusunan saran kurang memahami prosedur yang berlaku dan muatan dalam laporan hasil kajian belum sesuai dengan mutu yang diharapkan. KUMM secara berkelanjutan akan memantau pelaksanaan

rekomendasi ini. Dengan meningkatnya mutu dari saran-saran Ombudsman RI maka diharapkan Ombudsman RI lebih dipatuhi, dan para penyelenggara pelayanan publik menerima serta melaksanakan saran yang diberikan Ombudsman untuk memperbaiki juga meningkatkan layanan publiknya sehingga potensi maladministrasi yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan publik dapat dicegah.

### **E. Rancangan Penilaian Hasil Penjaminan Mutu**

Hasil dari pelaksanaan penjaminan mutu selanjutnya dapat dilakukan penilaian untuk mengetahui tingkat kualitas penyelesaian laporan, pencegahan maladministrasi, dan investigasi atas prakarsa sendiri dari segi ketaatan dan/atau substansi. Penilaian hasil penjaminan mutu terdiri dari penilaian awal dan penilaian akhir:

1. Penilaian Awal adalah penilaian yang dilakukan oleh Tim Penjaminan Mutu terhadap setiap risiko yang diuji. Penilaian dilakukan di kantor pusat segera setelah selesainya pelaksanaan penjaminan mutu dan dicantumkan dalam Laporan Hasil Penjaminan Mutu untuk disampaikan kepada Kepala Unit Kerja yang menjadi lokasi Penjaminan Mutu; dan
2. Penilaian Akhir adalah penilaian yang dilakukan oleh Tim Penjaminan Mutu setelah terdapat hasil akhir monitoring terhadap pelaksanaan rekomendasi oleh unit kerja. Penilaian akhir bertujuan untuk mendorong perbaikan penguasaan terhadap pelaksanaan penyelesaian laporan, investigasi atas prakarsa sendiri dan pencegahan maladministrasi dari segi ketaatan terhadap regulasi yang berlaku dan/atau substansi.

Penilaian Hasil Penjaminan Mutu Penyelesaian Laporan dilakukan terhadap kegiatan Penerimaan dan Verifikasi Laporan (PVL) serta kegiatan Pemeriksaan Laporan (Riksa). Penilaian dilakukan dengan cara menguji hasil pelaksanaan kegiatan menggunakan indikator-indikator penilaian. Beberapa indikator Penilaian Hasil Penjaminan Mutu Penyelesaian Laporan yang dikelompokkan ke dalam variabel dan dimensi penilaian, diantaranya:

Jenis	Variabel	Definisi	Indikator	
			PVL	Riksa
Ketaatan	Input	Seluruh data, informasi, dan dokumen laporan yang diperlukan untuk memulai suatu tahapan penyelesaian laporan.	Kelengkapan data, informasi, dan dokumen penerimaan laporan	Kelengkapan data, informasi, dan dokumen verifikasi laporan
	Prosedur	Langkah-langkah sistematis yang harus diikuti dalam tahapan penyelesaian laporan.	Pemenuhan prosedur verifikasi laporan	Pemenuhan prosedur pemeriksaan laporan
			Ketepatan dalam pengisian formulir verifikasi di SIMPeL	-
	Output	Dokumen administrasi yang dihasilkan dari tahapan penyelesaian laporan.	Kelengkapan dokumen dan kertas kerja verifikasi laporan	Kelengkapan dokumen dan kertas kerja pemeriksaan laporan
			Kesesuaian format	Kesesuaian format kertas

Jenis	Variabel	Definisi	Indikator	
			PVL	Riksa
			kertas kerja verifikasi laporan	kerja pemeriksaan laporan
	Baku Mutu Waktu	Batas waktu yang telah ditetapkan dalam tahapan penyelesaian laporan.	-	Kesesuaian waktu penyelesaian laporan dengan baku mutu waktu pemeriksaan laporan
<b>Substansi</b>	Hasil	Keputusan atas hasil pelaksanaan tahap penyelesaian laporan.	Ketepatan dalam menyimpulkan hasil verifikasi laporan	Ketepatan dalam pembuktian dugaan maladministrasi

Adapun Penilaian Hasil Penjaminan Mutu Pencegahan Maladministrasi dilakukan terhadap kegiatan Penyusunan Saran Kebijakan Pelayanan Publik yang terdiri atas 3 tahapan yaitu Tahapan Deteksi, Tahapan Analisis, dan Tahapan Perlakuan Pelaksanaan Saran (PPS). Beberapa indikator Penilaian Hasil Penjaminan Mutu Pencegahan Maladministrasi yang dikelompokkan ke dalam variabel dan dimensi penilaian, diantaranya:

Jenis	Variabel	Definisi	Indikator		
			Deteksi	Analisis	PPS
Ketaatan	Input	Seluruh data, informasi, dan dokumen yang diperlukan untuk memulai tahapan Kajian Pencegahan Maladministrasi	Ketersediaan dokumen Konsep Tema	Ketersediaan dokumen Laporan Hasil Deteksi (LHD)	Ketersediaan dokumen penyerahan Laporan Hasil Analisis (LHA)
	Prosedur	Langkah-langkah sistematis yang harus diikuti dalam tahapan Kajian Pencegahan Maladministrasi	Pemenuhan prosedur tahapan Deteksi	Pemenuhan prosedur tahapan Analisis	Pemenuhan prosedur tahapan PPS
	Output	Dokumen administrasi yang dihasilkan dari tahapan Kajian Pencegahan Maladministrasi	Kelengkapan dokumen dan kertas kerja Tahap Deteksi	Kelengkapan dokumen dan kertas kerja Tahap Analisis	Kelengkapan dokumen dan kertas kerja Tahap PPS
			Kesesuaian	Kesesuaian	Kesesuaian

Jenis	Variabel	Definisi	Indikator		
			Deteksi	Analisis	PPS
			format kertas kerja Tahap Deteksi	format kertas kerja Tahap Analisis	format kertas kerja Tahap PPS
	Baku Mutu Waktu	Batas waktu yang telah ditetapkan dalam tahapan Kajian Pencegahan Maladministrasi	Kesesuaian waktu penyelesaian Tahap Deteksi	Kesesuaian waktu penyelesaian Tahap Analisis	Kesesuaian waktu penyelesaian Tahap PPS
Substansi	Hasil	Keputusan atas hasil pelaksanaan tahapan Kajian Pencegahan Maladministrasi	Ketepatan dalam Kesimpulan hasil deteksi	Ketepatan dalam menentukan rencana tindak lanjut antara Tinjauan Cepat, atau Kajian Sistemik	Ketepatan dalam menganalisis pelaksanaan saran perbaikan
			-	Ketepatan dalam penyusunan saran	Ketepatan dalam menentukan status

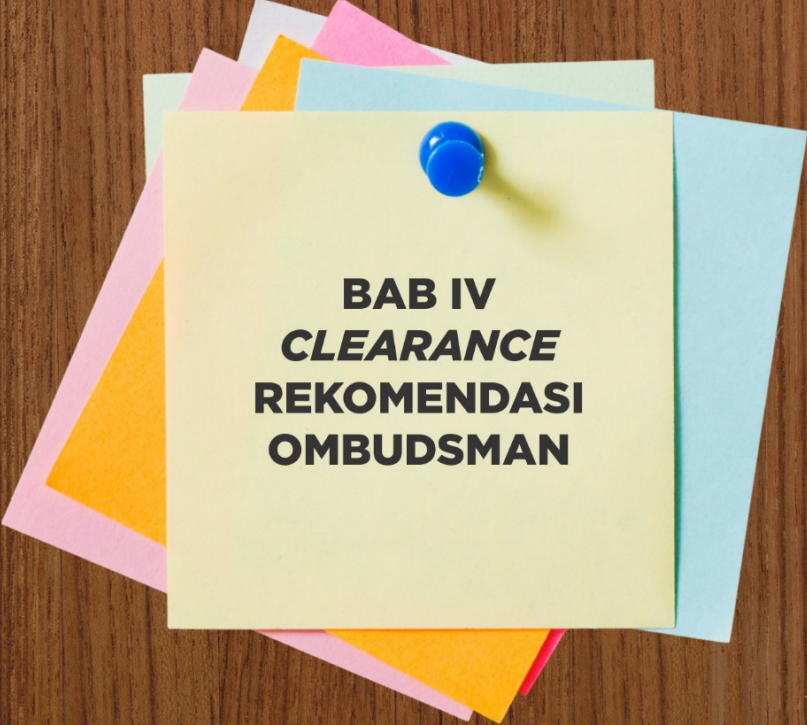
Jenis	Variabel	Definisi	Indikator		
			Deteksi	Analisis	PPS
				perbaikan	pelaksanaan saran perbaikan
			-	Keseluruhan LHD dengan LHA	

Pada saat ini, belum terdapat Indikator penilaian Hasil Penjaminan Mutu terhadap Kegiatan Investigasi Atas Prakarsa Sendiri. Kedepannya Indikator Penilaian dapat disusun sesuai dengan kebutuhan pada kegiatan Penjaminan Mutu dan sebagai bagian dari penilaian unit kerja.

Kategori Penilaian Awal Hasil Penjaminan Mutu terhadap kegiatan Penyelesaian Laporan dan Pencegahan Maladministrasi yang digunakan dalam uji coba Penilaian Hasil Penjaminan Mutu tahun 2025, dimasukkan ke dalam kategori dan predikat sebagai berikut:

Rentang	Kategori	Predikat
$90 < N \leq 100$	A	Sangat Baik
$80 < N \leq 90$	B	Baik
$70 < N \leq 80$	C	Cukup
$55 < N \leq 70$	D	Kurang Baik
$0 < N \leq 55$	E	Buruk

Penilaian Akhir Hasil Penjaminan Mutu diberikan setelah dilakukan monitoring terhadap pelaksanaan rekomendasi oleh unit kerja. Ketentuan penilaian akhir dapat berbeda-beda untuk setiap kegiatan Penjaminan Mutu. Pada dasarnya Nilai Akhir merupakan Nilai Awal yang diberikan penambahan sesuai dengan hasil pelaksanaan rekomendasi oleh unit kerja.



**BAB IV**  
***CLEARANCE***  
**REKOMENDASI**  
**OMBUDSMAN**



Ombudsman RI berdasarkan Pasal 1 angka 1 Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia (UU 37/2008) adalah lembaga negara yang berwenang melakukan pengawasan kepada pemerintah dan penyelenggara negara, termasuk juga badan usaha di tingkat nasional dan daerah, badan hukum milik negara, swasta dan perseorangan yang melaksanakan pelayanan publik dan pelayanan publik tertentu dengan anggaran yang sebagian ataupun seluruhnya disediakan oleh anggaran negara dan/atau anggaran yang berasal dari pemerintah daerah. Pengawasan yang dijalankan Ombudsman RI salah satunya dengan menerima, menindaklanjuti dan menyelesaikan laporan/pengaduan yang disampaikan oleh masyarakat yang mengalami perilaku/tindakan maladministrasi dalam urusannya dalam mengakses pelayanan publik.

Pemeriksaan atas keluhan yang dilaporkan kepada Ombudsman RI ditindak lanjuti dengan tahapan penyaringan yang dilakukan oleh Keasistenan Penerimaan dan Verifikasi Laporan (PVL) untuk menentukan apakah Ombudsman RI berwenang memeriksanya. Tahapan selanjutnya menemukan fakta yang ditangani oleh Keasistenan Pemeriksaan Laporan. Tahapan ini melalui beberapa fase, yaitu meminta klarifikasi kepada terlapor, pelapor dan para pihak terkait, menelaah pelbagai dokumen, dilanjutkan kalau dipandang perlu dengan pemeriksaan di lapangan. Tahapan ini dilanjutkan dengan menganalisa hasil pemeriksaan, dengan kesimpulan apakah memang ditemukan maladministrasi, paling tidak telah ditemukan keganjilan atau penyimpangan. Tahapan ini adalah tahapan menilai kinerja instansi publik atau tahapan menganalisa segala bukti yang dirumuskan dalam Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) Ombudsman. Tahapan paling akhir adalah penyusunan rekomendasi oleh Keasistenan Resolusi dan Monitoring.

Rekomendasi sebagaimana dijelaskan dalam Pasal 1 angka 7 UU 37/2008 adalah kesimpulan, pendapat, dan saran yang disusun berdasarkan hasil investigasi Ombudsman RI, kepada atasan Terlapor untuk dilaksanakan dan/atau ditindaklanjuti dalam rangka peningkatan mutu penyelenggaraan administrasi pemerintahan yang baik. Namun dalam tindak lanjut laporan masyarakat tidak semua laporan masyarakat berujung dengan mekanisme diterbitkannya Rekomendasi Ombudsman. Rekomendasi dapat dikeluarkan oleh Ombudsman RI dalam hal atas hasil pemeriksaan Ombudsman RI yang dituangkan dalam LHP menyatakan terlapor terbukti melakukan tindakan maladministrasi, namun ia tidak menjalankan tindakan korektif yang diminta oleh Ombudsman, atau upaya mediasi dan/atau konsiliasi untuk menyelesaikan permasalahan pelapor dengan terlapor tidak mencapai kesepakatan, atau jika kesepakatan mediasi dan/atau konsiliasi tidak dilaksanakan oleh salah satu ataupun para pihak. Didari kondisi tersebut kemudian Asisten Resolusi dan Monitoring melakukan upaya resolusi. Namun bila resolusi juga tidak dapat menyelesaikan permasalahan yang dilaporkan, maka dilanjutkan dengan penyusunan Rekomendasi. Tahap Rekomendasi ini merupakan tahap akhir dari rangkaian proses penyelesaian Laporan Masyarakat.

Rekomendasi Ombudsman RI tidak sekedar “saran”, karena mengandung juga makna pendapat dan kesimpulan sebagai akhir dari pemeriksaan Ombudsman RI yang disampaikan kepada atasan Terlapor. Efektivitas Rekomendasi Ombudsman RI dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Apakah rekomendasi diterima atau tidak oleh atasan terlapor;
2. Terlapor hanya menerima tembusan rekomendasi;

3. Kualitas rekomendasi, misalnya, kandungan rekomendasi kurang jelas, kesalahan penulisan, dll;
4. Waktu penyampaian rekomendasi terlalu sempit. Terkadang baru diterima atasan terlapor setelah substansi laporan sudah selesai;
5. Perbedaan pandangan terhadap substansi laporan dari pelapor dan dari terlapor
6. Diperlukan pemeriksaan ulang oleh Ombudsman terhadap kebenaran substansi laporan.<sup>1</sup>

Kualitas rekomendasi merupakan salah satu faktor penting bagi keberhasilan Rekomendasi Ombudsman RI dalam menyelesaikan permasalahan yang dilaporkan. Bukan saja karena pemaknaannya tetapi juga karena Rekomendasi adalah upaya terakhir dari Ombudsman RI untuk menyelesaikan permasalahan yang dilaporkan. Untuk itu Ombudsman RI memberikan perhatian besar terhadap kualitas rekomendasi yang akan diterbitkan. Dalam Peraturan Ketua Ombudsman RI No. 5 Tahun 2024 tentang Petunjuk Teknis Penyelesaian Laporan diatur untuk setiap usulan rekomendasi perlu ditelaah dan/atau disetujui oleh Anggota Ombudsman RI untuk penyempurnaan, serta perlu *clearance* pula dari Keasistenan Utama Manajemen Mutu agar lebih sempurna sebelum rekomendasi tersebut diterbitkan oleh Ombudsman RI, dengan harapan Rekomendasi Ombudsman RI tersebut efektif dipatuhi oleh penerima rekomendasi.

---

<sup>1</sup> “Upaya Meningkatkan Kepatuhan Terlapor (*Target Group*) Terhadap Rekomendasi Komisi Ombudsman Nasional”, Laporan Penelitian oleh Tim Peneliti Fakultas Hukum Universitas Katolik Santo Thomas Sumatera Utara Bekerja sama dengan Komisi Ombudsman Nasional (Medan, Desember 2002).

## **A. Clearance Rekomendasi: Pemilik Ruko Terdampak Ambruknya Dermaga Sambas**

### **Kronologi Laporan Masyarakat**

Pelapor selaku kuasa dari 5 (lima) orang pemilik ruko yang terletak di sekitar Dermaga Sambas. Berdasarkan Surat Kuasa pada tanggal 24 Juni 2014, Pelapor menyampaikan Laporan terkait pembangunan Dermaga Sambas yang menyebabkan kerusakan dari ruko-ruko tersebut. Pada awal pembangunan Dermaga Sambas tahun 2009, telah terjadi keretakan ringan pada ruko-ruko yang berada di sekitar Dermaga Sambas. Kemudian pada tanggal 30 September 2013, Pelapor menyampaikan surat terkait permasalahan kerusakan kelima ruko akibat pembangunan Dermaga Sambas tersebut kepada Bupati Sambas.

Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Barat dan Tim Teknis melakukan peninjauan lokasi pada tanggal 16 Januari 2014 guna memeriksa kebenaran laporan tersebut. Pada saat itu, Pelapor dan para pemilik ruko telah menyampaikan masalah keretakan ruko dan kerangka ruko yang bergeser. Oleh karena itu, para pemilik ruko bersurat kepada Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Barat pada tanggal 24 Januari 2014 untuk menyampaikan kondisi terkini. Namun Dermaga Sambas menjadi ambles dan tenggelam ke dalam Sungai Sambas pada tanggal 11 Februari 2014 karena tangga yang menghubungkan dermaga dengan daratan telah diputus.

### **Hasil Pemeriksaan Laporan**

Penjelasan dan keterangan dari berbagai pihak sangat diperlukan dalam rangka investigasi untuk menemukan akar masalah dan jalan keluar atas permasalahan yang dilaporkan ke Ombudsman RI. Dalam menindaklanjuti laporan tersebut,

Perwakilan Ombudsman melakukan beberapa tindak lanjut pemeriksaan laporan, yaitu:

1. permintaan keterangan kepada Inspektur Kabupaten Sambas, Kepala Bagian Humas Sekretariat Daerah Sambas, Kepala Bidang Perhubungan Dishubkominfo Kabupaten Sambas, dan Kepala Seksi LLASDP Dishubkominfo Kabupaten Sambas pada tanggal 12 Maret 2014;
2. meminta keterangan kepada jajaran Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat (Pemprov Kalbar) pada tanggal 25 November 2014;
3. pertemuan dengan Dishubkominfo Provinsi Kalimantan Barat pada tanggal 18 Desember 2014;
4. permintaan keterangan kepada Irbansus Provinsi Kalimantan Barat, Kepala Bidang Umum dan Dishubkominfo Provinsi Kalimantan Barat, Kepala Bagian Hukum Non Litigasi Bidang Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat, Dewan Pengawas LPJKP Kalimantan Barat, dan Pelapor pada tanggal 18 Desember 2014;
5. pertemuan dengan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat c.q. Inspektorat, Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika, Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat, serta Pemerintah Kabupaten Sambas c.q. Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika, HATTI Kalimantan Barat, dan Pelapor pada tanggal 12 Februari 2015;
6. bersurat kepada Gubernur Kalimantan Barat Pada tanggal 22 Maret 2019; dan
7. menerbitkan Laporan Akhir Hasil Pemeriksaan (LAHP).

Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Barat telah melaksanakan pertemuan koordinasi pada tanggal 23 Januari

2018, sebagaimana hasilnya termuat dalam surat Kepala Dinas tanggal 31 Januari 2018 yang pada intinya:

1. kerusakan ruko di sekitar Dermaga Terpadu Sambas diakibatkan oleh Pembangunan Dermaga Terpadu Sambas;
2. perlu usulan dana hibah dari warga pemilik 5 (lima) ruko kepada Gubernur Kalimantan Barat dan akan dikawal oleh Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, dan Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Barat;
3. besaran usulan dana hibah berpedoman pada hasil Tim Penaksir Kerusakan Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Barat, ditambah dengan anggaran untuk perbaikan jalan lingkungan ruko; dan
4. alokasi anggaran penanggulangan kerusakan ruko yang terkena dampak, diakomodasi dalam DPA Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Kalimantan Barat dalam APBD-P Tahun 2018.

Menindaklanjuti hal tersebut, diselenggarakan rapat bersama para warga pemilik ruko dan Pelapor beserta Pejabat dari Dinas Perhubungan Kabupaten Sambas, Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Barat, dan Inspektorat Provinsi Kalimantan Barat pada tanggal 12 Februari 2018 yang pada intinya Dinas PUPR Provinsi Kalimantan Barat akan mengusulkan kembali anggaran paling lambat tanggal 25 Oktober 2018 kepada Tim Anggaran Pemprov Kalbar untuk diselenggarakan pada Tahun 2019. Berdasarkan kondisi tersebut, Perwakilan Ombudsman RI bersurat kepada Gubernur Kalimantan Barat Pada tanggal 22 Maret 2019 agar memberikan atensi atas tindak lanjut penanganan kerusakan ruko yang berjalan lebih dari 5 (lima) tahun.

Ombudsman RI menerbitkan LAHP dengan memberikan tindakan korektif kepada Sekretaris Daerah Provinsi Kalimantan

Barat dan Inspektur Provinsi Kalimantan Barat untuk menyelesaikan permasalahan kerusakan ruko akibat terdampak dari rusaknya Dermaga Sambas yang, serta kepada OPD Teknis untuk melaksanakan penyelesaian ganti rugi atau dalam bentuk pembangunan terhadap kerusakan bangunan (termasuk jalan) dengan besar taksiran kerugian disesuaikan kembali berdasarkan *basic price* tahun berjalan dan dituangkan dalam perjanjian tertulis, dan kepada OPD Teknis terkait berkoordinasi aktif bersama Pelapor dalam upaya penyelesaian permasalahan secara cepat dan tuntas.

### **Respon Terlapor**

Atas Tindakan Korektif Ombudsman pada November 2019, Gubernur Kalimantan Barat melalui Inspektur Provinsi Kalimantan Barat menyampaikan:

1. Pemprov Kalbar telah melakukan berbagai upaya dalam penyelesaian kerusakan lima unit ruko milik warga akibat ambruknya Dermaga Sambas, melalui rapat-rapat, koordinasi dengan instansi terkait (Dinas Perhubungan Pemprov Kalbar, Dinas PUPR Pemprov Kalbar, Biro Hukum Setda Provinsi Kalbar, dan Bappeda Pemprov Kalbar), termasuk dengan Perwakilan Ombudsman RI;
2. berdasarkan hasil koordinasi tanggal 28 Oktober 2019 dengan instansi terkait, telah disimpulkan bahwa pemberian kompensasi ganti rugi kerusakan ruko milik masyarakat akibat ambruknya Dermaga Terpadu Sambas (aset milik Pemprov Kalbar), diperlukan pertimbangan hukum terkait siapa para pihak yang bertanggung jawab, dan terkait mekanisme penganggaran sesuai ketentuan yang berlaku, sehingga diperlukan saran pertimbangan lebih lanjut kepada BPKP Perwakilan Provinsi Kalimantan Barat; dan

3. mengingat permasalahan masih dalam proses pengkajian berbagai pihak, sehingga diperlukan penambahan waktu untuk mengambil langkah kebijakan lebih konkret untuk penyelesaiannya, dan diharapkan tidak menimbulkan permasalahan baru di kemudian hari.

Selanjutnya melalui surat Pjw. Sekretaris Daerah Pemprov Kalimantan Barat a.n. Gubernur Kalimantan Barat tertanggal 23 Januari 2020 memberikan respon bahwa Pemprov Kalbar telah melakukan Rapat Penyelesaian Kasus Ambruknya Dermaga Terpadu Sambas pada tanggal 10 Januari 2020. Ganti rugi yang dibebankan kepada APBD Provinsi Kalimantan Barat tidak berdasar dan tidak memiliki landasan yuridis sehingga hibah tidak dapat diberikan kepada orang perseorangan melainkan kepada Lembaga yang berbadan hukum, serta Pemprov Kalbar berada di pihak yang dirugikan karena tidak dapat menerima Hasil Pekerjaan dari Penyedia Jasa senilai Rp.2.389.194,53 dan tidak memperoleh manfaat dari Hasil Pembangunan Dermaga tersebut.

### **Upaya Resolusi Ombudsman**

Untuk memastikan pelaksanaan Tindakan Korektif, maka Ombudsman RI melakukan upaya-upaya tindak lanjut resolusi baik melalui surat maupun pertemuan-pertemuan baik secara langsung dengan Terlapor dan pihak terkait. Setelah memperoleh respon dari Terlapor atas hasil pemeriksaan, Ombudsman RI melakukan

1. pertemuan dengan Pemprov Kalbar pada tanggal 15 Maret 2021;
2. menerima surat dari Gubernur Kalimantan Barat tertanggal 27 Mei 2021 yang pada intinya menyatakan bahwa Pemprov Kalbar telah membentuk Tim Percepatan Penyelesaian Dermaga Sambas, sebagaimana Surat

Keputusan Nomor 128 tertanggal 12 April 2021. Dinas Perhubungan Pemprov Kalimantan Barat telah melakukan survei pada lokasi dimaksud pada tanggal 30 Maret 2021, dan menyepakati bahwa pembebasan lahan sulit dilakukan karena pengelolaan dermaga merupakan kewenangan Pemerintah Kabupaten Sambas. Untuk itu, Pemprov Kalbar akan melakukan audiensi dan meminta saran/pertimbangan teknis penyelesaian permasalahan ambruknya Dermaga Sambas kepada BPK Perwakilan Kalimantan Barat; dan

3. melakukan pertemuan dengan Inspektorat Khusus Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri RI pada tanggal 7 Oktober 2022.

Atas dasar fakta-fakta yang diperoleh, sebagai bentuk penyelesaian laporan dan kepastian hukum, Ombudsman RI menerbitkan Rekomendasi atas penyelesaian laporan dimaksud. Ombudsman RI menyatakan bahwa Pemprov Kalbar berwenang mengambil tindakan tertentu termasuk penunjukan penilai ahli. Hal ini bertujuan agar keterangan appraisal dalam penentuan kompensasi kerugian dapat digunakan sebagai dasar jumlah kompensasi yang dibayarkan kepada masyarakat yang terdampak dalam peristiwa ambruknya dermaga Sambas. Berdasarkan analisis pendapat dan kesimpulan tersebut, maka Ombudsman RI menyatakan bahwa Pemprov Kalbar c.q. Gubernur Kalimantan Barat selaku Terlapor telah melakukan maladministrasi berupa penundaan berlarut terhadap kewajiban hukum memberikan pelayanan untuk penyelesaian kompensasi kerugian kepada Pelapor c.q. pemilik ruko yang terdampak akibat ambruknya Dermaga Sambas. Terlebih peristiwa ambruknya Dermaga Sambas terjadi pada tahun 2014, namun belum ada tindakan pemberian kompensasi oleh Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat kepada pemilik ruko dimaksud.

### **Clearance Rancangan Rekomendasi Ombudsman**

Untuk penyelesaian permasalahan ambruknya Dermaga Sambas itu, Ombudsman RI memandang perlu memberikan Rekomendasi kepada Terlapor, yaitu Pemprov Kalbar agar menyelesaikan pemberian kompensasi kerugian kepada 5 (lima) pemilik ruko yang terdampak akibat ambruknya Dermaga Sambas, dengan mekanisme:

1. penilaian dari tim appraisal (tim penilai jumlah kerugian) untuk menaksir jumlah kerugian ruko yang terdampak akibat ambruknya Dermaga Sambas;
2. melakukan Koordinasi dengan BPK Perwakilan Provinsi Kalimantan Barat dan Kejaksaan Tinggi Kalimantan Barat untuk proses penggunaan anggaran yang dapat dikeluarkan oleh Pemprov Kalbar dalam rangka pemberian kompensasi kerugian kepada pemilik ruko sebagai warga terdampak; dan
3. melakukan Koordinasi dengan Jajaran Kementerian Dalam Negeri untuk mekanisme dan teknis pembayaran kompensasi kerugian terhadap masyarakat yang terdampak akibat ambruknya Dermaga Sambas tahun 2014 tersebut. Selain itu, Apabila berdasarkan koordinasi dengan BPK dan Kejaksaan Tinggi serta Kementerian Dalam Negeri dinyatakan bahwa pembayaran kompensasi kerugian tersebut tidak hanya menjadi tanggung jawab Pemprov Kalbar, maka Pemprov Kalbar berkewajiban melakukan koordinasi dengan pihak ketiga dan/atau pihak lain yang bertanggung jawab untuk proses pembayaran kompensasi kerugian terhadap para Pelapor sebagai warga terdampak.

Demi penyempurnaan terhadap Rancangan Rekomendasi Ombudsman RI tersebut, KUMM melakukan *clearance* dan

memberikan saran perbaikan dari sisi gramatikal dan substansi yang termuat dalam rancangan rekomendasi. Saran KUMM diantaranya pada bagian yang menguraikan terkait pertemuan/rapat yang telah dilaksanakan oleh Ombudsman RI, tidak mencantumkan lokasi pertemuan/rapat tersebut yang dilaksanakan, sehingga kiranya perlu dicantumkan lokasi pelaksanaan pertemuan/rapat tersebut. Disamping itu pada uraian pemeriksaan dokumen perlu dicantumkan isi surat perjanjian kontrak kerja pelaksanaan konstruksi Dermaga Sambas dengan rekanan pihak ketiga.

KUMM juga memberikan saran pentingnya penambahan paragraph pada Pendapat Ombudsman RI mengenai tanggung jawab Pemprov Kalbar. Penambahan paragraf tersebut perlu mencantumkan uraian Pendapat Ombudsman terkait tanggapan Pemprov Kalbar yang menyatakan sebagai pihak yang dirugikan dalam proses tender pembangunan dermaga sehingga Rekomendasi untuk membayar ganti rugi kepada warga merupakan keputusan yang tidak tepat. Selanjutnya perlu diuraikan terkait Pendapat Ombudsman atas tanggapan dari Terlapor yang dihubungkan dengan ketentuan Pasal 36 dan Pasal 40 Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 2000.

## **B. Clearance Rekomendasi: Penantian Kepastian Pembayaran atas Pekerjaan yang Telah Rampung**

### **Kronologi Laporan Masyarakat**

Penundaan berlaut atas belum dilaksanakannya Putusan Pengadilan Negeri Sorong yang telah berkekuatan hukum tetap (*inkracht van gewijsde*), yang pada intinya amar putusan mewajibkan Pemerintah Kabupaten Raja Ampat yang kemudian

disebut dengan Pemkab Raja Ampat selaku Tergugat untuk melakukan pembayaran kepada Penggugat sebesar Rp.3.564.700.000,-. Permasalahan ini dilaporkan oleh Pelapor selaku Direktur badan usaha sebagai rekanan yang telah melaksanakan pekerjaan pematangan sawah untuk membangun Gedung di Pemkab Raja Ampat. Setelah pekerjaan sesuai kontrak selesai dikerjakan, Pemkab Raja Ampat tidak kunjung membayarnya. Atas wanprestasi pekerjaan pematangan lokasi pembangunan untuk Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Raja Ampat yang dikerjakannya, Pelapor melalui kuasa hukumnya mengajukan gugatan terhadap Bupati Raja Ampat sebagai Tergugat dan Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Raja Ampat sebagai turut Tergugat ke Pengadilan Negeri Sorong.

Setelah melalui persidangan yang panjang, gugatannya dikabulkan sebagian dan dinyatakan perjanjian kontrak pekerjaannya adalah sah demi hukum. Pengadilan juga menghukum Pemerintah Kabupaten Raja Ampat untuk menggantikan kerugian yang timbul akibat perbuatan melawan hukum yang dilakukannya kepada Penggugat berupa kerugian Materiel terhadap Penggugat sebesar Rp.3.564,700,000,-.

Pada bulan Oktober 2021, Pelapor telah mengajukan permohonan eksekusi di Pengadilan Negeri Sorong. Pihak Pemkab Raja Ampat dipanggil oleh Pengadilan Negeri Sorong untuk diupayakan melakukan pembayaran sesuai dengan amar Putusan Pengadilan Negeri Sorong. Kemudian pada tanggal 19 Januari 2022, Pelapor dan Pemkab Raja Ampat bersama-sama menandatangani pernyataan kesepakatan damai pada pelaksanaan teguran eksekusi (*anmaning*) oleh Ketua Pengadilan Negeri Sorong.

Pelapor berharap agar Bupati Raja Ampat dapat memenuhi berita acara eksekusi untuk melaksanakan Putusan Pengadilan Negeri Sorong, yang mana juga telah terdapat kesepakatan bersama yang ditandatangani bersama untuk pelaksanaan putusan pengadilan tersebut.

### **Hasil Pemeriksaan Ombudsman**

Untuk menelusuri permasalahan tersebut, Perwakilan Ombudsman RI melakukan investigasi dan pemeriksaan baik secara tertulis maupun melalui pertemuan secara langsung kepada Terlapor dan para pihak terkait. Kepala Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Raja Ampat menuturkan, atas hal itu Pemkab Raja Ampat telah melakukan komunikasi dengan Pelapor, tapi mengingat waktu itu anggaran perubahan tahun 2022 telah ditetapkan dan beberapa anggaran telah digunakan untuk pekerjaan lain, maka Pemkab Raja Ampat berupaya melihat jika ada peluang di tahun 2022 maka akan diselesaikan, namun jika tidak maka akan diupayakan di tahun 2023. Itu janji penyelesaian pembayaran oleh Terlapor.

Mengingat keputusan ini tidak tercatat sebagai hutang negara, sehingga tidak dapat dianggarkan dalam APBD, sehingga Kabag Hukum melakukan komunikasi dengan Pelapor untuk mengupayakan pertemuan dengan Sekda Kabupaten Raja Ampat. Intinya Pemkab Raja Ampat memiliki itikad baik untuk segera menyelesaikan masalah ini.

Pemkab Raja Ampat tidak kunjung menyelesaikan kewajibannya untuk membayar kepada klien Pelapor, sehingga Perwakilan Ombudsman berpendapat dalam Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) bahwa Terlapor belum melaksanakan penyelenggaraan pelayanan publik berasaskan kepastian hukum

yang dibuktikan dengan belum dijalankannya Putusan Pengadilan Negeri Sorong. Dengan begitu telah terjadi Maladministrasi berupa Tidak Patuhnya Bupati Raja Ampat dalam menindaklanjuti Putusan Pengadilan Negeri Sorong dan Surat Kesepakatan Perdamaian dengan Pelapor.

Atas permasalahan tersebut, Ombudsman RI memberikan Tindakan korektif yang tertuang dalam LHP kepada Pemkab Raja Ampat, yang intinya Bupati Raja Ampat demi terciptanya pelayanan publik yang baik, diminta untuk melakukan upaya taat hukum dan tunduk untuk menjalankan Putusan Pengadilan Negeri Sorong; melakukan upaya taat hukum dan tunduk serta menjalankan Berita Acara Teguran/Aanmaning yang telah ditandatangani; serta melakukan mediasi bersama dengan Pelapor agar mendapatkan kesepakatan bersama.

### **Respon Terlapor**

Perwakilan Ombudsman telah melakukan monitoring atas LHP Bupati Raja Ampat baik secara lisan maupun secara tertulis, namun belum memperoleh penyelesaian dan tidak ditemukan adanya tindak lanjut dari Pemkab Raja Ampat.

### **Upaya Resolusi Ombudsman**

Untuk memastikan pelaksanaan Tindakan korektif tersebut, dilakukan upaya-upaya resolusi baik melalui surat maupun pertemuan-pertemuan dengan Terlapor dan pihak terkait. Upaya resolusi kepada Pemkab Raja Ampat dilaksanakan melalui pertemuan secara daring. Pada pokoknya Pemkab Raja Ampat menerapkan asas kehati-hatian terkait pelaksanaan putusan pengadilan untuk melakukan pembayaran sejumlah uang karena terhadap pokok yang sama terdapat putusan perkara pidana. Diketahui bahwa dalam putusan perkara pidana tersebut mengenai

kelebihan pembayaran berdasarkan hasil audit Badan Pengawas Keuangan Pembangunan (BPKP), terdapat hukuman kepada Pelapor sebagai rekanan yang melakukan pekerjaan pematangan dan 3 orang pegawai di lingkungan Pemkab Raja Ampat selama 3 tahun akibat dari kelebihan membayar. Setelah putusan pidana tersebut, terdapat Putusan Pengadilan Negeri Sorong mengenai pembayaran kepada Penggugat sebesar Rp3.564.700.000,00.

Pemkab melakukan rencana tindak lanjut, diantaranya: akan berdiskusi dengan Kuasa Hukum Pemkab Raja Ampat yang beracara mengenai pembayaran sejumlah uang; akan memanggil Tim Internal dalam waktu seminggu ke depan untuk menanggapi beberapa hal yang disampaikan dari Ombudsman RI, dan kemudian juga akan meminta bantuan pendapat hukum (*Legal Opinion*) kepada Pihak Kejaksaan. Dalam upaya menyelesaikan permasalahan tersebut, Pemkab Raja Ampat telah membentuk tim untuk menelusuri persoalan, dan meminta pendapat kepada Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan BPKP terkait upaya pelaksanaannya.

Upaya resolusi pun melibatkan Pengadilan Negeri Sorong untuk melihat lebih jelas duduk masalahnya. Pengadilan Negeri Sorong menyampaikan, pada tanggal 9 Desember 2021, para pihak bertemu kembali dengan hasil termohon eksekusi, dalam hal ini Pemkab Raja Ampat, meminta waktu untuk melaksanakan putusan tersebut. Berdasarkan teguran/*aanmaning*, putusan tersebut telah dilakukan oleh Pemkab Raja Ampat melalui Surat Kesepakatan Perdamaian, namun Pemkab Raja Ampat tidak menjalankan pembayaran sejumlah uang tersebut. Salah satu yang menjadi persoalan adalah surat kesepakatan perdamaian tersebut tidak ada batas waktunya, sehingga perkara tersebut dilakukan minutasasi. Pengadilan Negeri Sorong juga menyampaikan jika putusan perdata Pengadilan Negeri Sorong tersebut tidak pernah

dinyatakan sebagai *non-executable* terkait dengan adanya putusan pidana pemohon.

Dalam rangka resolusi atas penyelesaiannya, Ombudsman RI juga meminta penjelasan lebih lanjut kepada Perwakilan BPK Provinsi Papua Barat. Disampaikan oleh Perwakilan BPK Provinsi Papua Barat kalau Pemkab Raja Ampat telah bersurat dan berkonsultasi dengan BPK terkait putusan tersebut, namun pemahaman BPK tidak mendalam karena keterbatasan dokumen yang disampaiannya. BPK berpendapat bahwa apabila pekerjaan sudah dikerjakan dan diserahkan oleh rekanan, namun belum dilakukan pembayaran maka seharusnya menjadi kewajiban yang akan dibayar oleh Pemkab Raja Ampat. Oleh karena atas pelaksanaan pekerjaan tersebut terdapat kasus tindak pidana korupsi dan telah diproses hukum. Apabila telah terdapat perhitungan kerugian negara, maka seharusnya hal tersebut menjadi koreksi atas kewajiban yang harus dibayar.

Selain dari pihak BPK, Ombudsman RI juga meminta penjelasan lebih lanjut kepada Perwakilan BPKP Provinsi Papua Barat. Perwakilan BPKP Provinsi Papua Barat menyampaikan bahwa setelah ada putusan pengadilan yang telah berkekuatan hukum tetap (*inkracht van gewijsde*), BPKP tidak memungkinkan melakukan penugasan, karena putusan pengadilan harus dilaksanakan sesuai dengan putusannya.

Pada tanggal 27 Februari 2025, dalam rangka monitoring, Ombudsman RI telah melaksanakan pertemuan secara daring dengan Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya. Pada pertemuan tersebut disampaikan bahwa Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya belum mengetahui perkembangan penyelesaian persoalan tersebut oleh Pemkab Raja Ampat. Sebagai bentuk pengawasan pelayanan publik terhadap pelaksanaan putusan yang mewajibkan

Pemkab Raja Ampat membayar sejumlah uang kepada Pelapor, maka Ombudsman RI akan menerbitkan Rekomendasi yang dapat menjadi salah satu dasar bagi Pemkab Raja Ampat untuk melaksanakan putusan pengadilan yang telah berkekuatan hukum tetap tersebut.

Sebagai bentuk penyelesaian laporan dan kepastian hukum, Ombudsman RI menerbitkan Rekomendasi atas penyelesaian laporan untuk mendorong pelaksanaan putusan pengadilan yang telah berkekuatan hukum tetap. Putusan perdata pada Pengadilan Negeri Sorong tersebut pada intinya mewajibkan Pemkab Raja Ampat selaku Tergugat untuk melakukan pembayaran kepada Penggugat sebesar Rp.3.564.700.000,00. Dengan adanya putusan pengadilan tersebut, maka Ombudsman RI berpendapat bahwa Pemkab Raja Ampat telah memiliki dasar hukum yang kuat dan dapat menjadi dasar pengeluaran anggaran.

### **Clearance Rancangan Rekomendasi Ombudsman RI**

Atas sengkabut permasalahan tersebut, Ombudsman RI menyatakan bahwa Pemkab Raja Ampat, yaitu Bupati beserta Organisasi Perangkat Daerah (OPD) terkait selaku Terlapor telah melakukan Maladministrasi berupa penundaan berlaut atas belum dilaksanakannya putusan perdata Pengadilan Negeri Sorong Nomor tanggal 20 September 2021 yang telah berkekuatan hukum tetap (*inkracht van gewijsde*). Ombudsman memberikan Rekomendasi kepada Pemkab Raja Ampat, yaitu Bupati serta OPD terkait selaku Terlapor, antara lain: 1) agar Pemkab Raja Ampat melaksanakan putusan pengadilan yang telah berkekuatan hukum tetap (*inkracht van gewijsde*), yaitu melakukan pembayaran kepada Pelapor (Penggugat) sebesar Rp.3.564.700.000,00 sebagai bentuk pelayanan publik yang baik kepada masyarakat, ketaatan kepada putusan pengadilan, demi keadilan dan kepastian hukum; dan 2)

dalam hal terdapat kebijaksanaan terkait mekanisme pembayaran sebagai bentuk pelaksanaan putusan pengadilan tersebut dilakukan secara bertahap, maka dapat dikomunikasikan kepada Pelapor.

Demi penyempurnaan terhadap rancangan Rekomendasi Ombudsman RI, sebelum Rekomendasi diterbitkan KUMM melakukan *clearance* dan memberikan saran perbaikan baik secara gramatikal maupun substansi yang termuat dalam rancangan rekomendasi. Demi penyempurnaan Rekomendasi, KUMM memberikan saran diantaranya: 1) konsistensi penyebutan instansi Terlapor dengan nomenklatur berbeda, yaitu Pemda Kabupaten Raja Ampat dan Pemkab Raja Ampat yang perlu disesuaikan dengan Undang-Undang Nomor 29 Tahun 2022 tentang Pembentukan Provinsi Papua Barat; 2) poin-poin dalam Berita Acara Teguran/*Aanmaning* maupun Surat Kesepakatan Perdamaian perlu disebutkan isinya secara menyeluruh pada bagian Pemeriksaan Dokumen atau pada bagian Pendapat Ombudsman.

Rancangan Rekomendasi kepada Pemkab Raja Ampat yang menyatakan dalam hal terdapat kebijaksanaan terkait mekanisme pembayaran sebagai bentuk pelaksanaan putusan pengadilan tersebut dilakukan secara bertahap, maka dapat dikomunikasikan kepada Pelapor. Hal ini dapat menimbulkan ketidakpastian waktu pembayaran kepada Pelapor dan berpotensi terjadinya maladministrasi penundaan berlarut yang berulang. Dengan itu KUMM memberikan saran yaitu perlunya mempertimbangkan agar Pemkab Raja Ampat dapat melakukan pembayaran pada tahun 2025 atau paling lambat tahun 2026, yaitu dengan mengalokasikan anggaran pada APBD-P Tahun 2025 dan APBD Tahun 2026 dengan pembahasan bersama DPRD Kabupaten Raja Ampat.

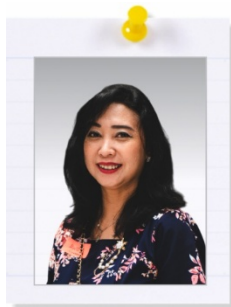
# TIM KEASISTENAN UTAMA MANAJEMEN MUTU



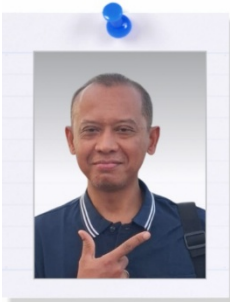
## Profil Penyusun



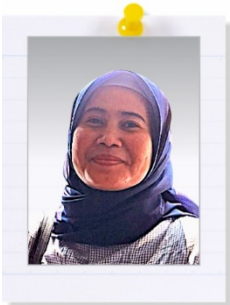
**Bobby Hamzar Rafinus.** Lahir di Jakarta pada 15 Januari 1961. Menempuh pendidikan S-1 Teknik Planologi di Institut Teknologi Bandung pada 1987. Kemudian melanjutkan S-2 Economy Policy Management di School of International and Public Affairs, Columbia University pada 1996. Pernah menjabat sebagai Staf Ahli Bidang Pembangunan Daerah Kemenko Perekonomian (2016-2020), Deputy Bidang Koordinasi Ekonomi Makro dan Keuangan Kemenko Perekonomian (2015-2016), Deputy Bidang Koordinasi Fiskal dan Moneter Kemenko Perekonomian (2014-2015), Plt. Deputy Bidang Koordinasi Fiskal dan Moneter Kemenko Perekonomian (2013-2014). Sejak 16 Februari 2021 menjabat Wakil Ketua Ombudsman Republik Indonesia periode 2021-2026.



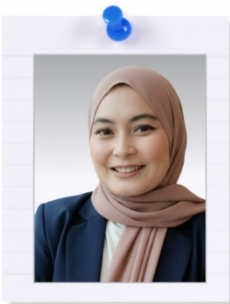
**Awidya Mahadewi.** Lahir di Solo 2 Februari 1978. Menyelesaikan S-1 Jurusan Sejarah, Fakultas Sastra Universitas Indonesia dan S-2 Manajemen Sumber Daya Aparatur, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara. Merupakan lulusan Program Pendidikan Kepemimpinan Nasional PPRA LXII Lemhannas RI tahun 2021. Mulai bergabung dengan Ombudsman RI sejak 1 Juni 2001. Saat ini menjabat sebagai Kepala Keasistenan Utama Manajemen Mutu.



**Subandi.** Lahir di Kendal Jawa Tengah. Menyelesaikan pendidikan S-1 Jurusan Ilmu Pemerintahan Universitas Diponegoro, dan S-2 Ilmu Komunikasi di Universitas Mercu Buana Jakarta. Bergabung di Ombudsman sejak Oktober 2012, dan saat ini bertugas sebagai Kepala Keasistenan Manajemen Mutu Regional I



**Indah Fajarwati.** Lahir di Palu 21 Maret 1987. Menyelesaikan S-1 Jurusan Ilmu Komunikasi dan S-2 Jurusan Ilmu Administrasi Publik di Universitas Tadulako. Mulai bergabung dengan Ombudsman RI sejak 1 Oktober 2012. Saat ini menjabat sebagai Kepala Keasistenan Manajemen Mutu Regional II di Keasistenan Utama Manajemen Mutu.



**Nadia Dewangga** lahir di Jakarta, menyelesaikan S1 Ilmu Administrasi Negara Universitas Indonesia. Sudah bergabung menjadi asisten Ombudsman RI sejak Oktober 2011. Saat ini menjadi Kepala Keasistenan Manajemen Mutu Regional III di Keasistenan Utama Manajemen Mutu.



**Indra.** Asisten Ombudsman RI yang lahir di Jakarta 47 tahun lalu. Menyelesaikan Sarjana Ekonomi di salah satu Kampus di Jakarta dan sudah bergabung di Ombudsman sejak 25 tahun yang lalu, pernah memperoleh Predikat sebagai Asisten Terbaik tahun 2022.



**M. Pramulya Kurniawan.** Lahir di Yogyakarta 7 Agustus 1987. S-1 dan S-2 di Fakultas Hukum Universitas Islam Indonesia. Pernah bekerja di Pusat Studi HAM UII dan Lembaga Ombudsman Swasta Provinsi DIY. Bergabung dengan Ombudsman RI sejak 1 Desember 2014. Saat ini menjabat Asisten Ombudsman RI di Keasistenan Utama Manajemen Mutu.



**Fika Taufiqurrohman.** Lahir di Rembang, 28 Maret 1987 pernah mengenyam kuliah di Sastra Arab UIN Sunan Kalijaga, dan Ilmu Pemerintahan STPMD "APMD" Yogyakarta, serta Pascasarjana Manajemen Terapan Studi Pemerintahan IPDN Jakarta. Bergabung dengan Ombudsman RI sejak Maret 2015 dan saat ini sebagai Asisten Muda di Keasistenan Utama Manajemen Mutu.



**Syifa Nur Awalia.** Lahir di Tasikmalaya, 10 November 1994. Merupakan lulusan program studi Sarjana Matematika dari Institut Teknologi Bandung (ITB) yang mulai bergabung dengan Ombudsman RI sejak 1 Juli 2022 dan saat ini menjabat sebagai Asisten di Keasistenan Utama Manajemen Mutu.



**Achmad Syarkowi Jazuli.** Lahir di Jakarta 2 Juli 1992. Menyelesaikan S-1 Jurusan Ilmu Pemerintahan di Universitas Brawijaya Malang. Mulai bergabung dengan Ombudsman RI sejak 1 Februari 2017. Saat ini menjabat sebagai Asisten Ombudsman RI di Unit Kerja Keasistenan Utama Manajemen Mutu.



**Zenia Annabel.** Lahir di Jakarta, 26 November 1994. Menamatkan pendidikannya di Prodi Ilmu Perpustakaan dan Informasi Universitas Indonesia pada tahun 2017. Mulai berkarir di bidang perpustakaan dan bergabung dengan Ombudsman RI sejak tahun 2019, dan saat ini menjabat sebagai Pustakawan Ahli Pertama Ombudsman RI.



**Fuad Mushofa.** Lahir di Banjarnegara Jawa Tengah, pendidikan terakhirnya S2 Ilmu Komunikasi di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Bergabung dengan Ombudsman RI sejak tahun 2014, dan saat ini menjabat sebagai Pranata Humas Ahli Muda di Biro Humas dan TI Ombudsman RI.



**Okto Iskandar Dinata Tambunan.** Lahir di Sibolga 21 Oktober 1983. Menyelesaikan S-1 Jurusan Ekonomi Manajemen di Universitas Diponegoro Semarang. Mulai bergabung dengan Ombudsman RI sejak 1 Februari 2015. Saat ini menjabat sebagai Arsiparis Muda di Perwakilan Ombudsman RI Provinsi Jawa Tengah.

## Daftar Istilah

1. Atasan Terlapor adalah atasan langsung Terlapor atau atasan dari atasan langsung Terlapor.
2. Insan Ombudsman adalah Anggota dan Pegawai Ombudsman RI yang terdiri atas Kepala Perwakilan Ombudsman RI, Asisten Ombudsman RI dan Sekretaris Jenderal Ombudsman RI beserta seluruh jajarannya.
3. Kertas Kerja Penjaminan Mutu (KKPM) adalah catatan/dokumentasi yang dibuat oleh penjamin Mutu mengenai bukti yang dikumpulkan, berbagai teknik dan prosedur Penjaminan Mutu yang diterapkan, serta simpulan yang dibuat selama melakukan Penjaminan Mutu.
4. Klarifikasi adalah suatu tindakan yang bertujuan untuk memperoleh penjelasan dan/atau tanggapan dari Terlapor, Atasan Terlapor, Pelapor, Saksi, dan/atau Pihak lain yang Terkait.
5. Konsultasi adalah pelayanan untuk memberikan penjelasan, informasi, atau petunjuk terkait permasalahan Pelayanan Publik.
6. Konsiliasi adalah penyelesaian sengketa pelayanan publik antara para pihak melalui bantuan konsiliator.
7. Laporan adalah pengaduan atau penyampaian fakta yang diselesaikan atau ditindaklanjuti oleh Ombudsman RI yang disampaikan secara tertulis atau lisan oleh setiap orang yang telah menjadi korban Maladministrasi.
8. Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) adalah dokumen yang memuat rangkaian hasil pemeriksaan substantif, pendapat, dan kesimpulan Ombudsman RI atas dugaan maladministrasi.
9. Lembar Ketidakesesuaian Penjaminan Mutu adalah bentuk dokumentasi dari hasil akhir pelaksanaan RKPM dan KKPM

yang berisi temuan prosedur dan/atau substansi, bukti yang dikumpulkan dari hasil pelaksanaan teknik dan prosedur Penjaminan Mutu yang telah dilakukan, serta simpulan hasil Penjaminan Mutu.

10. Maladministrasi adalah perilaku atau perbuatan melawan hukum, melampaui wewenang, menggunakan wewenang untuk tujuan lain dari yang menjadi tujuan wewenang tersebut, termasuk kelalaian atau pengabaian kewajiban hukum dalam penyelenggaraan Pelayanan Publik yang dilakukan oleh Penyelenggara Negara dan pemerintahan yang menimbulkan kerugian materiel dan/atau imateriel bagi masyarakat dan orang perseorangan.
11. Manajemen Mutu Terpadu adalah sistem yang ditujukan untuk mengawasi segala kegiatan dan tugas organisasi dalam rangka memastikan produk dan jasa yang dihasilkan dapat tercapai dengan baik dan konsisten sesuai standar yang telah ditetapkan.
12. Mediasi adalah penyelesaian sengketa Pelayanan Publik antara para pihak melalui bantuan mediator.
13. Mutu adalah gambaran dan karakteristik yang menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan yang diharapkan.
14. Ombudsman Republik Indonesia adalah lembaga negara yang mempunyai kewenangan mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik baik yang diselenggarakan oleh penyelenggara negara dan pemerintahan termasuk yang diselenggarakan oleh Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, dan Badan Hukum Milik Negara serta badan swasta atau perseorangan yang diberi tugas menyelenggarakan pelayanan publik tertentu yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari anggaran pendapatan

- dan belanja negara dan/atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.
15. Pelapor adalah warga negara Indonesia atau penduduk yang memberikan Laporan kepada Ombudsman RI.
  16. Pelayanan Publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara atau penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.
  17. Pemeriksaan adalah rangkaian kegiatan untuk mencari, mengamati, memperoleh, mengumpulkan, mengolah data, keterangan, dan/atau dokumen dalam rangka pembuktian dugaan Maladministrasi.
  18. Pengadu adalah setiap orang yang mengetahui langsung dan mengadukan adanya indikasi Pelanggaran yang dilakukan oleh Insan Ombudsman RI.
  19. Pengaduan atau Aduan adalah informasi dalam bentuk laporan, keluhan, dan/atau ketidakpuasan yang disampaikan oleh Pengadu sehubungan dengan adanya dugaan Pelanggaran oleh Insan Ombudsman RI.
  20. Pengembangan Mutu adalah proses untuk meningkatkan kualitas mutu secara berkesinambungan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi unit secara efisien dan efektif.
  21. Pengendalian Mutu adalah kegiatan kontrol secara rutin, terstruktur dan sistematis mulai dari proses awal sampai terbentuknya produk akhir dalam rangka mengendalikan kualitas dengan mengacu pada Standar Mutu yang telah ditetapkan.
  22. Penilaian Mutu adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi yang diperoleh dari Pengendalian Mutu dan

- Penjaminan Mutu untuk pengukuran mencapai hasil Manajemen Mutu Terpadu di lingkungan Ombudsman RI.
23. Penjaminan Mutu adalah upaya untuk memastikan bahwa sistem, proses, prosedur dan sumber daya sesuai dengan standar, harapan, atau rencana yang ditetapkan.
  24. Perencanaan Mutu adalah proses mengidentifikasi Standar Mutu yang relevan dengan tugas dan fungsi unit kerja dan memutuskan bagaimana cara memenuhinya.
  25. Perwakilan adalah kantor Ombudsman RI di Provinsi yang mempunyai hubungan hierarkis dengan Ombudsman RI.
  26. Pihak Terkait adalah orang, badan hukum, atau instansi yang dapat memberikan keterangan mengenai substansi Laporan yang diperiksa Ombudsman RI dan/atau menjadi pihak yang akan terdampak atas hasil Pemeriksaan Laporan oleh Ombudsman RI.
  27. Program Kerja Tahunan Penjaminan Mutu adalah kertas kerja yang disusun berdasarkan perencanaan umum Penjaminan Mutu.
  28. Rapat Perwakilan adalah rapat dengan agenda tertentu dan kuorum dihadiri oleh Kepala Perwakilan dan paling sedikit setengah plus satu jumlah Asisten.
  29. Rapat Pleno adalah mekanisme pengambilan keputusan tertinggi yang dihadiri oleh setengah plus satu jumlah Anggota Ombudsman RI.
  30. Rekomendasi adalah kesimpulan, pendapat, dan saran yang disusun berdasarkan hasil investigasi Ombudsman RI kepada Atasan Terlapor untuk dilaksanakan dan/atau ditindaklanjuti dalam rangka peningkatan mutu penyelenggaraan administrasi pemerintahan yang baik.
  31. Rekomendasi Penjaminan Mutu adalah bentuk tindakan korektif untuk perbaikan yang dilakukan atas hasil Penjaminan Mutu yang disusun oleh tim Penjaminan Mutu.

32. Rencana Kerja Penjaminan Mutu (RKPM) merupakan rancangan prosedur dan teknik Penjaminan Mutu yang disusun secara sistematis dan harus diikuti/dilaksanakan oleh tim Penjaminan Mutu dalam kegiatan Penjaminan Mutu untuk mencapai tujuan Penjaminan Mutu.
33. Resolusi adalah proses penyelesaian Laporan yang dilakukan setelah tindakan korektif tidak dilaksanakan.
34. Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berdampak negatif terhadap pencapaian sasaran organisasi.
35. Saran adalah pendapat dan anjuran terhadap rancangan keluaran dan/atau keluaran dari proses pengawasan pelayanan publik agar dapat dipertimbangkan oleh unit kerja yang dilakukan Penjaminan Mutu untuk memberikan nilai tambah dan upaya meningkatkan upaya pengendalian Mutu di internal unit kerja tersebut.
36. Standar Mutu adalah seperangkat tolak ukur kinerja yang mencakup masukan proses, hasil, keluaran, serta manfaat yang harus dipenuhi oleh unit kerja.
37. Teradu adalah Insan Ombudsman yang diadakan melakukan Pelanggaran.
38. Terlapor adalah Penyelenggara Negara dan pemerintahan yang diduga telah melakukan maladministrasi dalam pelayanan publik dan telah dilaporkan kepada Ombudsman RI.
39. Terperiksa adalah Insan Ombudsman RI yang menjadi objek pemeriksaan atau pihak yang sedang diperiksa.
40. Tim Pemeriksa adalah tim yang terdiri atas 2 (dua) orang atau lebih Asisten yang ditunjuk untuk menyelesaikan Laporan.
41. WBS (*Whistleblowing System*) adalah sistem pengelolaan Pengaduan dan penanganan Pelanggaran di lingkungan Ombudsman RI.

## Daftar Pustaka

- Brown, M., Treviño, L. K., & Harisson, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117-134.
- Çiçek, I., & Lanbaran, N. M. (2023). Ethical Guide to Total Quality Management. *2nd International Conference on Scientific and Academic Research (ICSAR)* (p. 238). Konya: All Sciences Proceedings.
- Ciulla, J. B. (2014). *Ethic, The Heart of Leadership*. Santa Barbara: ABC-Clio.
- Cooper, S. (2019, March 1). *The History of ISO 9001 Standards*. Retrieved from [www.qmsuk.com: https://www.qmsuk.com/news/iso-9002-and-9003-is-iso-9001-a-suitable-replacement](https://www.qmsuk.com/news/iso-9002-and-9003-is-iso-9001-a-suitable-replacement)
- Dayi, F., & Esmer, Y. (2014). A New Paradigm in Management: Ethical Leadership. *12th International Academic Conference* (pp. 398-412). Prague: International Institute of Social and Economic Sciences.
- Kalil, M. (2024, Januari 13). *ISO 9001: Evolution of QMS Standards*. Retrieved from [mikekalil.com: https://mikekalil.com/blog/iso-9001-standard-evolution/](https://mikekalil.com/blog/iso-9001-standard-evolution/)
- Martin, L. L. (1993). *Total Quality Management Human Service Organizations*. Newbury Park: Sage Publications Inc.

Murthy, N. (2009, Oktober 14). The Times of India Ascent. (Y. Taj, Interviewer)

Tim Peneliti Fakultas Hukum Universitas Katolik Santo Thomas Sumatera Utara & Komisi Ombudsman Nasional (2002). *Upaya Meningkatkan Kepatuhan Terlapor (Target Group) Terhadap Rekomendasi Komisi Ombudsman Nasional*. (Laporan Penelitian).

Wikipedia. (2025, July 29). *ISO 9000 family*. Retrieved August 11, 2025, from Wikipedia:  
[https://en.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9000\\_family](https://en.wikipedia.org/wiki/ISO_9000_family)

Buku ini berupaya merefleksikan kinerja KUMM selama kurun periode waktu 2022 sampai 2025 dengan dilengkapi berbagai ilustrasi penanganan dan penyelesaian laporan hingga pada level *clearance* Rekomendasi Ombudsman RI. Buku ini juga telah berupaya menciptakan kebanggaan tersendiri secara internal, sebab secara gamblang KUMM telah memaparkan bagaimana kinerja Ombudsman RI dalam tugas-tugas pengawasan pelayanan publik.

Berbagai uraian dan ilustrasi dalam buku ini tidak hanya sekedar cerita kinerja KUMM, melainkan akan dibaca sebagai catatan kerja mutu prosedural, mutu standar, namun juga sebagai catatan sejarah atas kinerja Ombudsman RI. Sesuai asas kemandirian dan imparsialitas, Ombudsman RI dalam kerja-kerja pengawasan tidak berpihak kepada pihak manapun baik Pelapor, Terlapor, maupun Pihak Terkait. Catatan dari KUMM ini akan menjadi bagian dari kesaksian Ombudsman RI dalam melakukan pengawasan. **(Mokhammad Najih - Ketua Ombudsman RI)**

Ombudsman Republik Indonesia pada tahun ini genap berusia 25 tahun. Dalam perjalanan insan manusia, pada usia 25 tahun diharapkan sudah memiliki kesempurnaan fisik dan mental untuk hidup mandiri secara ekonomi maupun sosial. Bagi Ombudsman RI, kiranya setelah berusia 25 tahun semakin diandalkan oleh masyarakat mendapatkan pelayanan publik berkualitas. Untuk mewujudkannya, ORI perlu lebih dahulu memastikan bahwa produk dan jasa layanannya berkualitas dan berkelanjutan. Kinerja tersebut dapat dicapai melalui penerapan manajemen mutu terpadu. **(Bobby Hamzar Rafinus - Wakil Ketua Ombudsman RI)**

Kehadiran KUMM bukan untuk mencari kesalahan, namun untuk memastikan produk Ombudsman RI tidak salah. Ibaratnya ramai di rumah sendiri masih lebih baik daripada diramaikan tetangga sebelah. Tapi tentu KUMM juga masih perlu banyak penyempurnaan. Tantangan atas kredibilitas Ombudsman RI akan selalu ada. Jadi, teruslah memperbaiki diri untuk Ombudsman RI yang lebih dihormati. **(Lely Pelitasari Soebekty - Wakil Ketua Ombudsman RI Periode 2016-2021)**



**OMBUDSMAN**  
REPUBLIK INDONESIA

Jl. HR Rasuna Said Kav. C19  
Kuningan Jakarta Selatan

ISBN 978-623-89667-6-9



9

786238

966769