

## STRATEGI PENGUATAN LEMBAGA PENGAWAS PELAYANAN PUBLIK DALAM OPTIMALISASI PERANNYA DI KANCAH INTERNASIONAL

Andi Setyo Pambudi<sup>1</sup>, Rendy Riyanto<sup>2</sup>

Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas)/Perbanas Institute<sup>1</sup>; Perbanas  
Institute<sup>2</sup>

email: [andi.pambudi@bappenas.go.id](mailto:andi.pambudi@bappenas.go.id)<sup>1</sup>; [rendy.riyanto01@perbanas.id](mailto:rendy.riyanto01@perbanas.id)<sup>2</sup>

### ABSTRAK

Ketidakpastian terkait kerangka hukum dalam menangani maladministrasi telah menjadi perhatian global yang signifikan, terutama karena globalisasi dan kemajuan teknologi telah memperluas cakupan maladministrasi melampaui batas-batas nasional. Maladministrasi tidak lagi terbatas pada konteks domestik, tetapi semakin sering muncul dalam dimensi transnasional, menciptakan kompleksitas yang menuntut strategi pengawasan pelayanan publik yang inklusif dan tangguh. Meskipun memiliki mandat yang kuat di tingkat nasional, Ombudsman Republik Indonesia (ORI) masih belum sepenuhnya dioptimalkan dalam kancah internasional, sehingga membatasi kontribusinya dalam menghadapi tantangan global ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hambatan yang mengurangi efektivitas ORI di tingkat global, merumuskan strategi untuk memperkuat kapasitas kelembagaannya, serta mengeksplorasi peluang kerja sama dengan lembaga Ombudsman internasional. Dengan pendekatan kualitatif yang mengombinasikan tinjauan literatur dan Diskusi Kelompok Terarah (FGD) dengan para pemangku kepentingan, penelitian ini mengungkap tantangan utama, termasuk ambiguitas regulasi, keterbatasan sumber daya, kekurangan infrastruktur teknologi, lemahnya jaringan global, serta minimnya dukungan politik di dalam negeri. Untuk mengatasi tantangan tersebut, penelitian ini merekomendasikan penyelarasan kerangka regulasi ORI dengan standar internasional, penguatan kapasitas sumber daya manusia, integrasi solusi teknologi canggih, dan pembentukan kemitraan internasional yang lebih kokoh. Dengan mengatasi hambatan ini, ORI dapat memperluas perannya dalam pengawasan pelayanan publik transnasional, sekaligus menjadikan Indonesia sebagai pemimpin global dalam mempromosikan tata kelola yang transparan, akuntabel, dan efektif. Penelitian ini memberikan kerangka kebijakan strategis untuk memberdayakan ORI dalam menangani maladministrasi secara efektif di tingkat internasional.

**Kata Kunci:** Ombudsman, Maladministrasi, Kerjasama Internasional, Penguatan Kelembagaan

### ABSTRACT

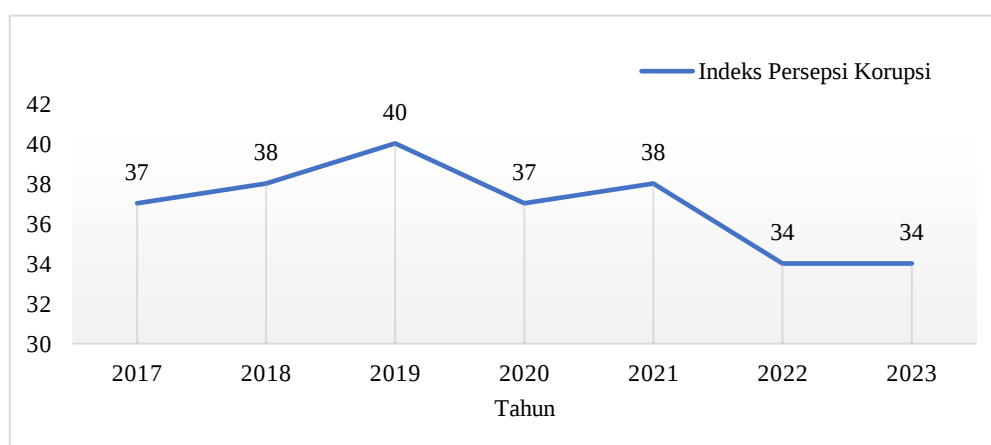
*The uncertainty surrounding legal frameworks for addressing maladministration has become a significant global concern, particularly as globalization and technological advancements have expanded its scope beyond national borders. Maladministration is no longer confined to domestic contexts but has increasingly manifested in transnational dimensions, creating complexities that demand inclusive and robust strategies for public service oversight. Despite possessing a strong mandate at the national level, the Indonesian Ombudsman (ORI) remains underutilized in the international arena, limiting its potential contribution to addressing these global challenges. This study aims to examine the barriers hindering ORI's effectiveness on the global stage, develop strategies for enhancing its institutional capacity, and identify opportunities for collaboration with international ombudsman institutions. Using a qualitative approach that combines a thorough literature review and Focus Group Discussions (FGD) with key stakeholders, the research highlights critical challenges, including regulatory ambiguities, resource limitations, technological inadequacies, weak global networks, and insufficient domestic political support. To overcome these challenges, the study suggests aligning ORI's regulatory framework with international standards, strengthening human resource capabilities, integrating advanced technological solutions, and fostering more robust international partnerships. By addressing these issues, ORI can expand its role in transnational public service oversight, positioning Indonesia as a global leader in promoting transparent, accountable, and effective*

*governance. This research provides a strategic policy framework to enable ORI to combat maladministration on an international scale effectively.*

**Keywords:** *Ombudsman, Maladministration, International Cooperation, Institutional Strengthening.*

## PENDAHULUAN

Maladministrasi telah menjadi tantangan global yang menghambat tata kelola pemerintahan yang baik dan merugikan masyarakat secara luas (Ismail *et al.*, 2024; Setiawan, 2023). Di berbagai negara, praktik maladministrasi seperti penyalahgunaan wewenang, korupsi administratif, dan ketidakefisienan birokrasi telah melemahkan kepercayaan publik terhadap institusi negara. Dalam konteks global, peran lembaga pengawas maladministrasi pelayanan publik menjadi vital untuk memastikan akuntabilitas dan keadilan dalam penyelenggaraan pemerintahan (Pambudi, 2024; Agustina, 2018). Hal ini mengingat tugas yang wewenang yang diberikan regulasi kepada lembaga ini berkaitan dengan perilaku maladministrasi yang merupakan pintu gerbang awal sebelum adanya tindakan korupsi (Widyawati, 2024). Korupsi secara umum di dunia diukur dalam bentuk *Corruption Perception Index (CPI)* atau di Indonesia dikenal dengan Indeks Persepsi Korupsi (IPK). Indeks ini secara serentak diterbitkan oleh *Tranparancy International* di seluruh dunia. Nilai IPK merupakan sebuah indikator komposit untuk mengukur persepsi korupsi sektor publik pada skala nol (sangat korup) hingga 100 (sangat bersih) di 180 negara dan wilayah berdasarkan kombinasi dari 13 survei global dan penilaian korupsi menurut persepsi pelaku usaha dan penilaian ahli sedunia sejak tahun 1995 (Alfaro, 2022). Indeks persepsi korupsi (IPK) Indonesia tercatat sebesar 37 poin dari skala 0-100 pada 2020. Pada tahun 2021 nilai IPK Indonesia sebesar 38 poin yang kemudian menurun tahun berikutnya. Penurunan IPK ini turut menjatuhkan urutan IPK Indonesia secara global. Tercatat, IPK Indonesia pada 2022 menempati peringkat ke-110. Pada tahun sebelumnya, IPK Indonesia berada di peringkat ke-96 secara global (*Tranparancy International*, 2023).



Gambar 1. Potret Indeks Persepsi Korupsi (IPK) Indonesia 2017-2023

Sumber: *Tranparancy International*, 2023

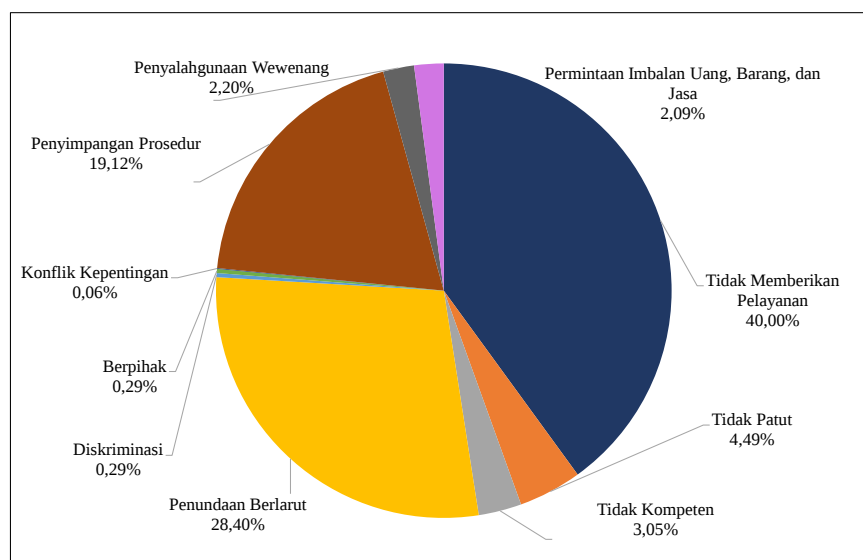
Secara tren, IPK Indonesia cenderung membaik dibandingkan periode dua dekade terakhir. Nilai IPK tertinggi yaitu pada 2019 yang mencapai 40 poin, sedangkan yang terendah pada 2002 yaitu 19 poin. *Transparency International* melibatkan 180 negara dalam survei IPK-

nya. Skor 0 artinya, banyak praktik korupsi di negara tersebut, sebaliknya skor 100 menandakan negara tersebut bersih dari korupsi. Rata-rata IPK dunia pada 2022 tercatat sebesar 43. Nilai ini tidak berubah selama 11 tahun berturut-turut. Dua per tiga negara masih memiliki skor di bawah 50, yang mengindikasikan negara-negara tersebut memiliki masalah korupsi serius (Al Hazmi, 2023).

Maladministrasi atau administrasi yang buruk dapat menjadi salah satu sumber awal korupsi. Jika administrasi pemerintahan tidak transparan dan tidak akuntabel, hal ini menciptakan celah yang memungkinkan terjadinya praktik korupsi (Pambudi et al., 2025; Serritzlew *et al.*, 2012). Ketika proses pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya tidak terbuka untuk pemeriksaan publik dan pertanggungjawaban, pejabat yang korup dapat dengan mudah memanfaatkannya untuk keuntungan pribadi. Dalam upaya mencegah terjadinya maladministrasi, perlu dilakukan penguatan etika dan tata kelola dalam pelayanan publik, penguatan pencegahan tindakan maladministrasi, dan pembangunan budaya anti-korupsi.

Dinamika globalisasi dan perkembangan teknologi telah memperluas ruang lingkup maladministrasi, yang tidak lagi terbatas pada isu domestik. Kolaborasi lintas negara menjadi semakin relevan untuk mencegah dan menangani maladministrasi, terutama dalam menghadapi kompleksitas kerjasama internasional di bidang perdagangan, investasi, dan bantuan kemanusiaan. Tantangan ini menuntut adanya strategi yang tidak hanya efektif secara nasional tetapi juga mampu menjangkau dimensi global.

Ombudsman melakukan pengawasan dan pemeriksaan terhadap pelayanan publik dan lembaga pemerintah (Chevalier, 2019; Castro, 2019). Dalam proses ini, Ombudsman dapat mengidentifikasi indikasi atau praktik korupsi yang terjadi melalui pencegahan maladministrasi (Ambala, 2024). Ombudsman dapat mengusut dugaan maladministrasi, melakukan penyelidikan, dan memberikan rekomendasi untuk penyelesaian kasus maladministrasi yang pada beberapa kasus adalah cikal bakal terjadinya korupsi.



Gambar 2. Potret Maladministrasi di Indonesia

Sumber: Ombudsman RI, 2023

Nilai IPK Indonesia yang semakin menurun berkorelasi dengan potret maladministrasi di Indonesia. Berdasarkan Laporan Tahunan Ombudsman RI Tahun 2023, dugaan maladministrasi pelayanan publik terbesar di Indonesia yaitu: tidak memberikan pelayanan (40%), penundaan berlarut (28,40%), dan penyimpangan prosedur (19,12%). Menurunnya IPK Indonesia menandakan bahwa persepsi publik terhadap korupsi pada jabatan politis dan jabatan publik di Indonesia memburuk sehingga perlu direspons secara serius oleh berbagai pihak. Ombudsman sebagai lembaga *non-pro justitia* memiliki peran penting dalam mencegah dan memberi pengaruh pencegahan maladministrasi. Menurut draf RPJPN 2025-2045, pada tahun 2045 indeks persepsi korupsi (IPK) Indonesia ditargetkan mencapai 60 melalui penguatan penindakan tindak pidana korupsi menuju *zero corruption*. Negara-negara pelopor pendirian Ombudsman saat ini telah memiliki IPK di atas 80, penerimaan pajak/PDB >20%, dan PDB perkapita > 50 ribu USD. Penduduknya paling bahagia di dunia (Helliwell *et al.*, 2023)

Saat ini, peran Ombudsman Indonesia dalam kerangka kerja global belum dimanfaatkan secara optimal. Meskipun memiliki mandat dan wewenang yang kuat di tingkat nasional, keterlibatan Ombudsman RI dalam upaya kolaboratif internasional masih menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan kerangka kerja, perbedaan regulasi antar negara, dan kurangnya pengakuan internasional terhadap peran ombudsman dalam pencegahan maladministrasi.

Seiring berubahnya zaman, mandat Ombudsman telah berekspansi dengan tidak hanya menyorot praktik maladministrasi, namun juga perilaku rawan lain yang mampu melemahkan peran pemerintah dan merusak demokrasi, yakni korupsi. Di sejumlah negara, institusi Ombudsman telah beradaptasi untuk mengawasi isu yang berada di luar model klasiknya. Ombudsman dapat membangun budaya anti-korupsi dengan melakukan kegiatan pelatihan dan sosialisasi anti-korupsi.

Pada umumnya Ombudsman memiliki peran penting dalam menangani pengaduan maladministrasi dan pencegahan korupsi yang melibatkan pihak dari negara lain, namun tetap sesuai dengan regulasi yang berlaku di negara tersebut (Harlow & Rawlings, 2024; Lestari, 2019). Bentuk yang bisa digunakan adalah kerjasama antar Ombudsman lintas negara menyesuaikan dengan kondisi, kelembagaan, regulasi dan kebijakan yang ada. Ombudsman Republik Indonesia dapat terlibat dalam proses ini.

Penguatan peran Ombudsman Republik Indonesia dalam kancah global perlu didorong berbasis potensi kelembagaan, regulasi, anggaran dan kewenangan yang dimiliki. Ombudsman sebagai institusi global dengan prinsip universalnya terus berkembang dan telah berdiri di banyak negara. Indonesia yang memiliki lembaga ini harus dapat mengambil peran penting dalam mewujudkan pencegahan maladministrasi yang lebih baik dengan memanfaatkan posisinya yang strategis untuk optimal bekerjasama dalam arti positif dengan lembaga Ombudsman lain yang ada di dunia. Hal ini selaras dengan peran Ombudsman yang umum di negara-negara lain dimana Ombudsman memainkan peran penting dalam menegakkan akuntabilitas di sektor publik. Mereka dapat mengawasi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab para pejabat publik, serta mendorong transparansi dalam pengelolaan keuangan publik. Analisis optimalisasi potensi dan peran ombudsman indonesia menuju posisi strategis kerjasama lingkup global menjadi menarik diulas sebagai masukan bagi pengambil kebijakan dalam konteks pembangunan nasional yang berdampak langsung pada pelayanan publik dan

masyarakat. Tujuan yang ingin dicapai adalah: 1) Menyajikan sintesis filosofi pembentukan Ombudsman di dunia dan keterkaitannya dengan Indonesia; 2) Mengidentifikasi tantangan yang menghambat optimalisasi kontribusi Ombudsman Indonesia dalam kerjasama internasional terkait pencegahan maladministrasi; 3) Merumuskan strategi penguatan kapasitas Ombudsman Indonesia agar dapat berperan lebih aktif dalam lingkup global; 4) Memberikan pertimbangan kebijakan peluang kerjasama strategis dengan lembaga ombudsman internasional atau organisasi global lainnya untuk meningkatkan kualitas pengawasan maladministrasi pelayanan publik. Dengan menggali peluang strategis dan membahas kendala yang ada, diharapkan tulisan ini dapat memberikan kontribusi pada penguatan tata kelola global yang lebih inklusif dan responsif terhadap tantangan maladministrasi serta memberikan rekomendasi kebijakan yang komprehensif dan terintegrasi.

## **METODE**

Metode analisis yang digunakan adalah menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi literatur dari berbagai sumber dan *Focus Group Discussion (FGD)*. Studi literatur adalah proses pengumpulan, penelaahan, dan analisis terhadap berbagai sumber dan karya literatur yang relevan dengan topik atau masalah penelitian tertentu (Snyder, 2019). Tujuan dari studi literatur adalah untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya di bidang yang sama atau terkait. Studi literatur dapat dilakukan dalam berbagai konteks, termasuk penelitian ilmiah yang prosesnya melibatkan pencarian, penilaian, dan sintesis sumber-sumber informasi yang relevan (Bowen, 2009). Selain itu, analisis juga dilengkapi dengan *FGD* yang menghadirkan berbagai unit kerja terkait substansi pelayanan publik di Kementerian PPN/Bappenas, Ombudsman RI Pusat dan Kantor Perwakilan Ombudsman RI 5 provinsi terpilih (Lampung, NTT, Kalimantan Selatan, Gorontalo, dan Jawa Timur). Hasil *FGD* dianalisis secara tematik untuk menemukan pola atau wawasan mendalam terkait topik penelitian (Krueger & Casey, 2014; Morgan, 1997). Dalam kaitannya dengan Ombudsman Republik Indonesia akan dikaji tentang regulasi, kelembagaan dan kebijakan dalam negeri yang dapat dijadikan landasan untuk memperkuat potensi lembaga ini menuju kerjasama strategis pencegahan maladministrasi lingkup global. Studi literatur membantu memahami konteks dan keadaan saat ini di bidang peran dan potensi Ombudsman di Indonesia, mengidentifikasi celah pengetahuan, dan membangun dasar teoritis yang kokoh untuk pengambilan kesimpulan dan rekomendasi.

## **PEMBAHASAN**

### **Sintesis Pembentukan Ombudsman di Dunia dan Keterkaitannya dengan Indonesia**

Istilah "Ombudsman" berasal dari bahasa Swedia "ombudsman" yang artinya "wakil" (Ambala, 2024). Sejarah Ombudsman di dunia bermula pada tahun 1809 di Swedia, ketika Riksdag (parlemen) Swedia menetapkan undang-undang untuk memperkenalkan lembaga Ombudsman sebagai pengawas pemerintahan. Lembaga Ombudsman Swedia pertama kali diisi oleh seorang hakim bernama Lars Augustin Mannerheim pada tahun 1809.

Meskipun istilah "Ombudsman" pertama kali diperkenalkan di Swedia, namun konsep pengawasan pemerintahan oleh sebuah lembaga independen sudah ada sejak ratusan tahun yang lalu. Di Inggris, misalnya, lembaga "*ombudsman*" telah beroperasi sejak abad ke-19. Pada saat itu, lembaga ini dikenal dengan sebutan "*parliamentary commissioner for complaints*"

yang bertugas menangani keluhan masyarakat terkait tindakan salah pemerintah atau pelayanan publik yang buruk (Ambala, 2024; Chevalier, 2019).

Selain itu, di beberapa negara Eropa, seperti Prancis, Belgia, dan Norwegia, terdapat lembaga yang memiliki fungsi serupa dengan Ombudsman, meskipun dengan sebutan yang berbeda (Harlow & Rawlings, 2024). Di Prancis, lembaga ini dikenal dengan sebutan "*mediator of the Republic*", sementara di Belgia dikenal dengan sebutan "*ombudsman of the communities and the regions*", dan di Norwegia dikenal dengan sebutan "*ombudsmen for public administration*". Namun, meskipun konsep pengawasan pemerintahan oleh sebuah lembaga independen sudah ada sejak lama, namun istilah "Ombudsman" baru diperkenalkan di Swedia pada tahun 1809 dan menjadi semakin populer di negara-negara lain di seluruh dunia pada abad ke-20. Oleh karena itu, lembaga Ombudsman Swedia dianggap sebagai lembaga Ombudsman pertama di dunia yang menggunakan istilah Ombudsman secara resmi dan terorganisir dengan baik. Setelah itu, lembaga Ombudsman menyebar ke negara-negara lain di Eropa, termasuk Denmark pada tahun 1955, Norwegia pada tahun 1962, dan Finlandia pada tahun 1964. Ombudsman juga diperkenalkan di Amerika Serikat pada tahun 1966.

Di Asia, lembaga Ombudsman pertama kali diperkenalkan di Jepang pada tahun 1949, setelah perang dunia kedua. Kemudian, negara-negara di Asia lainnya, seperti Filipina, Korea Selatan, Taiwan, dan India, juga memperkenalkan lembaga Ombudsman sebagai bagian dari reformasi pemerintahan mereka. Sementara itu, di Afrika, lembaga Ombudsman pertama kali diperkenalkan di Mauritius pada tahun 1973. Kemudian, negara-negara di Afrika lainnya, seperti Kenya, Ghana, dan Afrika Selatan, juga memperkenalkan lembaga Ombudsman sebagai bagian dari reformasi pemerintahan mereka.

Di Australia, lembaga Ombudsman pertama kali diperkenalkan pada tahun 1977, ketika pemerintah Australia menetapkan undang-undang untuk membentuk lembaga Ombudsman Australia. Sejak saat itu, lembaga Ombudsman juga telah diperkenalkan di negara-negara di Pasifik, seperti Selandia Baru, Fiji, dan Papua Nugini. Secara keseluruhan, sejarah Ombudsman di dunia menunjukkan bahwa lembaga Ombudsman telah menjadi bagian penting dari sistem pemerintahan di banyak negara di seluruh dunia, dan telah membantu untuk memperbaiki tata kelola pemerintahan dan melindungi hak-hak masyarakat.

Ombudsman di seluruh dunia memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik dan melindungi hak-hak masyarakat. Ombudsman adalah lembaga independen yang bertugas untuk mengawasi pelayanan publik dan melindungi hak-hak individu, serta memastikan bahwa lembaga-lembaga pemerintah bekerja sesuai dengan prinsip-prinsip hukum dan etika. Tugas utama ombudsman di dunia adalah untuk menerima pengaduan dari masyarakat tentang keluhan terkait pelayanan publik, seperti masalah kualitas layanan, diskriminasi, penyalahgunaan kekuasaan, atau ketidakadilan (Pambudi et al., 2025). Ombudsman juga dapat melakukan investigasi atas keluhan yang diterima, dan memberikan rekomendasi atau saran kepada lembaga pemerintah terkait untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Prinsip-prinsip dasar Ombudsman adalah transparansi, akuntabilitas, keadilan, independensi, dan non-diskriminasi. Prinsip-prinsip ini berlaku untuk semua Ombudsman di seluruh dunia, baik di tingkat nasional maupun internasional. Prinsip-prinsip dasar Ombudsman ini berlaku di seluruh dunia, dan merupakan dasar bagi lembaga Ombudsman di

seluruh negara untuk menjalankan tugas dan fungsi mereka secara efektif dan bertanggung jawab.

Tabel 1. *Literature Review* Prinsip Dasar Ombudsman secara Universal

| No. | Prinsip          | Penjelasan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Transparansi     | Hal ini berarti bahwa lembaga Ombudsman harus memberikan informasi secara terbuka dan jujur tentang tugas dan fungsi mereka, serta hasil kerja dan keputusan yang diambil. Hal ini juga mencakup keterbukaan terhadap umpan balik dari masyarakat dan kemampuan untuk mengevaluasi kebijakan dan program pemerintah secara independen. |
| 2   | Akuntabilitas    | Hal ini berarti bahwa lembaga Ombudsman harus bertanggung jawab atas tugas dan fungsi mereka, serta menjamin adanya akuntabilitas pemerintah dan lembaga publik lainnya. Ombudsman harus memastikan bahwa pemerintah dan lembaga publik lainnya menjalankan tugas mereka sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku.               |
| 3   | Keadilan         | Hal ini berarti bahwa lembaga Ombudsman harus memastikan bahwa hak-hak individu dan kelompok yang terdiskriminasi dihormati dan dilindungi. Ombudsman harus menjamin bahwa masyarakat memiliki akses yang sama terhadap pelayanan publik, dan tidak ada diskriminasi dalam penyediaan layanan publik.                                  |
| 4   | Independensi     | Hal ini berarti bahwa lembaga Ombudsman harus bekerja secara independen dari pihak lain, termasuk pemerintah dan lembaga publik lainnya. Ombudsman harus memiliki kewenangan dan sumber daya yang cukup untuk menjalankan tugas dan fungsi mereka secara independen.                                                                   |
| 5   | Non-diskriminasi | Hal ini berarti bahwa lembaga Ombudsman harus menjamin bahwa tidak ada diskriminasi dalam penyediaan layanan publik, dan bahwa hak-hak individu dan kelompok yang terdiskriminasi dihormati dan dilindungi.                                                                                                                            |

Sumber: Ambala, 2024; Harlow & Rawlings, 2024; Pambudi et al., 2025; Castro, 2019; Oosting, 2002

Ombudsman memiliki pengaruh yang signifikan dalam memastikan bahwa pemerintah dan lembaga-lembaga publik bekerja secara transparan, akuntabel, dan sesuai dengan prinsip-prinsip hukum. Ombudsman dalam bekerja mendorong terciptanya pengaruh *Magistrature of Influence* (Agustina, 2018). Secara teori *Magistrature of Influence* tidak hanya berasal dari hakim atau *magistrat* saja, tetapi juga dari kepercayaan masyarakat pada keadilan dan independensi sistem peradilan. Oleh karena itu, lembaga-lembaga lain seperti media dan organisasi masyarakat sipil juga dapat berperan dalam memperkuat pengaruh *Magistrature of Influence* dan memastikan bahwa prinsip-prinsip hukum dan keadilan ditegakkan dengan baik. Ombudsman dapat mencegah terjadinya maladministrasi dengan cara melakukan pengawasan atas kinerja pemerintah dan lembaga-lembaga publik, serta memberikan saran dan rekomendasi untuk memperbaiki pelayanan publik (Pambudi, 2024; Solechan, 2018). Ombudsman juga dapat menerima laporan atau keluhan dari masyarakat terkait tindakan atau keputusan pemerintah yang dianggap tidak sesuai dengan prinsip-prinsip hukum atau etika, dan kemudian melakukan investigasi untuk menemukan solusi yang tepat.

Ombudsman di seluruh dunia terhubung melalui jaringan yang luas dan kompleks dari organisasi, forum, dan inisiatif yang berupaya untuk mempromosikan pertukaran informasi, pengembangan kapasitas, dan kerjasama di antara mereka (Pambudi et al., 2025). Salah satu

organisasi yang memainkan peran penting dalam memfasilitasi keterkaitan antar ombudsman di seluruh dunia adalah *International Ombudsman Institute (IOI)*. Organisasi IOI, yang didirikan pada tahun 1978, adalah sebuah organisasi nirlaba internasional yang bertujuan untuk mempromosikan fungsi dan prinsip-prinsip ombudsman di seluruh dunia. Organisasi IOI beranggotakan lebih memberikan kesempatan bagi ombudsman di seluruh dunia untuk bertemu, memperkuat kerjasama dan pertukaran informasi, serta mengembangkan standar etika dan praktik terbaik. Ombudsman RI merupakan anggota dari *International Ombudsman Institute (IOI)* yang berkedudukan di Wina, Austria.

*International Ombudsman Institute (IOI)* sampai bulan April 2023 memiliki lebih dari 200 anggota dari lebih dari 100 negara di seluruh dunia. Anggota IOI terdiri dari ombudsman nasional, regional, dan lokal, serta lembaga sejenis lainnya yang bertugas untuk memperjuangkan hak-hak sipil, hak asasi manusia, serta meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan publik.

Selain IOI, ada beberapa organisasi internasional dan regional lainnya yang mengumpulkan dan mempromosikan pertukaran informasi antar ombudsman di seluruh dunia, seperti *European Network of Ombudsmen*, *African Ombudsman and Mediators Association*, dan *Asian Ombudsman Association*. Beberapa organisasi hak asasi manusia dan anti-korupsi juga bekerja sama dengan ombudsman di seluruh dunia dalam upaya untuk memperjuangkan hak asasi manusia dan mendorong tindakan yang efektif dari pemerintah.

Ombudsman di Eropa, Asia, Afrika, dan Australia memiliki tujuan yang sama yaitu mempromosikan prinsip-prinsip keadilan, transparansi, dan akuntabilitas di dalam pelayanan publik. Meskipun masing-masing dari organisasi ini bekerja pada wilayah yang berbeda-beda, mereka memiliki tujuan yang sama untuk meningkatkan kualitas layanan publik di wilayahnya masing-masing. Sementara itu, hubungan antara organisasi Ombudsman di wilayah tersebut didasarkan pada kerja sama regional dan internasional, dimana mereka seringkali melakukan pertemuan dan diskusi untuk berbagi pengalaman, membangun jaringan, dan memperkuat kapasitas ombudsman di seluruh dunia. Contohnya, dalam kerangka kerja sama regional, Ombudsman di Eropa tergabung dalam Organisasi Eropa untuk Lembaga Ombudsman Nasional (*European Network of Ombudsmen*), yang bertujuan untuk mempromosikan prinsip-prinsip keadilan, perlindungan hak asasi manusia, dan pelayanan publik yang berkualitas di seluruh Eropa. Sementara itu, Ombudsman di Asia tergabung dalam *Asian Ombudsman Association (AOA)* dan *ASEAN Ombudsman Association (AOA)*, yang masing-masing bertujuan untuk meningkatkan sistem pengawasan publik di Asia Tenggara dan Asia.

Secara kelembagaan, pembentukan Ombudsman RI yang semula dibentuk dengan Keputusan Presiden (Keppres) Nomor 44 Tahun 2000 tentang Komisi Ombudsman Nasional, ditingkatkan dengan diberlakukannya Undang-Undang (UU) Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia (Susi, 2014). Selain penguatan melalui instrumen hukum pembentukannya, penguatan juga dilakukan untuk kedudukan kelembagaannya. Kedudukan Ombudsman RI yang semula dalam Keppres Nomor 44 Tahun 2000 hanya merupakan komisi pengawasan masyarakat, setelah UU Nomor 37 Tahun 2008 diberlakukan, kedudukan Ombudsman RI ditingkatkan menjadi lembaga negara. Dampaknya, kelembagaan Ombudsman RI lebih kuat keberadaannya dan tidak mudah untuk dibubarkan atau dilebur.

Kemudian, Ombudsman RI juga memiliki fungsi, tugas, dan wewenang yang strategis, khususnya dalam melakukan pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik. Di dalam UU

Nomor 37 Tahun 2008 ditentukan bahwa Ombudsman RI berfungsi untuk mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh penyelenggara negara dan pemerintahan, baik di pusat maupun di daerah, termasuk yang diselenggarakan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), dan Badan Hukum Milik Negara (BHMN), serta badan swasta atau perseorangan yang diberi tugas menyelenggarakan pelayanan publik tertentu. Ombudsman RI juga memiliki tugas menerima, memeriksa, dan menindaklanjuti laporan atas dugaan maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik; berwenang untuk meminta keterangan dan melakukan pemanggilan, serta membuat rekomendasi mengenai penyelesaian laporan (termasuk rekomendasi untuk membayar ganti-rugi dan/atau rehabilitasi kepada pihak yang dirugikan).

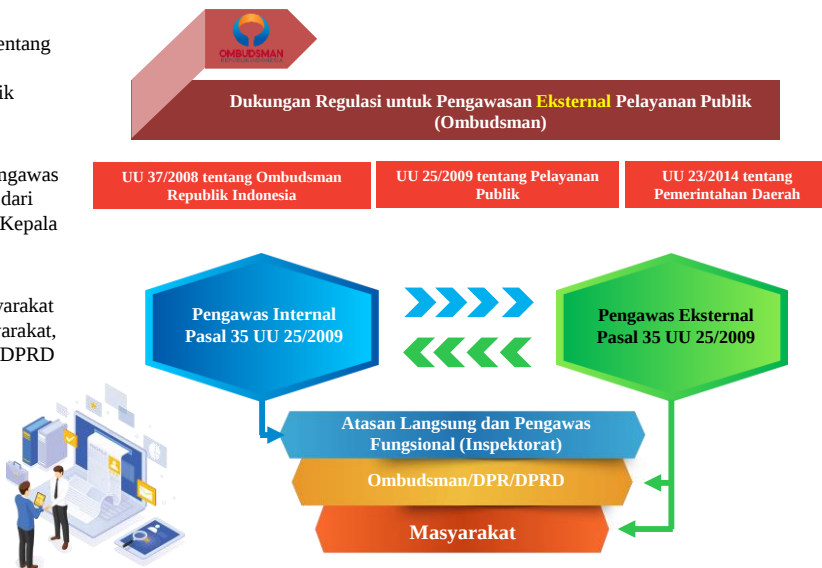
Selain UU Nomor 37 Tahun 2008 tersebut, Ombudsman RI juga telah memiliki kerangka regulasi yang memadai dalam rangka mendukung pelaksanaan fungsi pengawasan tersebut, di antaranya adalah UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik; Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 4 Tahun 2021 tentang Perubahan atas PP Nomor 45 Tahun 2010 tentang Penghasilan, Uang Kehormatan, dan Hak-Hak Lain Ketua, Wakil Ketua, dan Anggota Ombudsman RI; PP Nomor 48 Tahun 2017 tentang Perubahan atas PP Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pembentukan, Susunan, dan Tata Kerja Perwakilan Ombudsman RI di Daerah; PP Nomor 64 Tahun 2012 tentang Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia pada Ombudsman RI; Perpres Nomor 108 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Perpres Nomor 20 Tahun 2009 tentang Sekretariat Jenderal Ombudsman RI; dan perundang-undangan lain yang terkait.

Regulasi UU Ombudsman RI, UU Pelayanan Publik, serta UU Pemerintahan Daerah (UU 34/2014) telah memperkuat peran Ombudsman RI melalui berbagai upaya penguatan, salah satunya adalah sebelumnya Ombudsman dikenal sebagai lembaga pemberi pengaruh, sekarang menjadi lembaga yang dapat menjatuhkan sanksi melalui rekomendasi yang final, mengikat, dan wajib dilaksanakan oleh penerima rekomendasi. Pada sisi lain, Ombudsman dulu sebelumnya dipandang sebagai lembaga yang sekadar meneruskan laporan masyarakat, sekarang menjadi lembaga yang berwenang menghadirkan secara paksa terlapor, pelapor, ataupun saksi yang telah dipanggil tiga kali berturut-turut tetapi tidak memenuhi panggilan. Ombudsman RI saat ini tidak hanya berwenang menindaklanjuti laporan publik, tetapi juga memiliki kewenangan untuk melakukan investigasi atas prakarsanya sendiri. Saat ini Ombudsman RI dapat melakukan pemeriksaan ke objek pelayanan publik tanpa pemberitahuan lebih dulu, seperti sidak pejabat atau instansi yang dilaporkan.

Undang – Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik telah mengatur bahwa Pengawas Penyelenggaraan Pelayanan Publik terdiri dari :

- **Pengawas Internal** yaitu oleh atasan langsung Penyelenggara atau oleh Pengawas Fungsional (Contoh: atasan langsung dari Kepala Bagian di suatu Dinas adalah Kepala Dinas, Inspektorat Pemerintah Kabupaten/Kota atau Provinsi)
- **Pengawas Eksternal** yaitu oleh masyarakat melalui laporan atau pengaduan masyarakat, oleh **Ombudsman RI** dan oleh DPR/DPD Provinsi/DPD Kab/Kota

Ombudsman RI sebagai lembaga yang memiliki kewenangan mengawasi Penyelenggaraan Pelayanan Publik tertuang dalam Pasal 1 ayat 1 UU 37/2008 tentang Ombudsman RI



Gambar 3. Pengawas Penyelenggaraan Pelayanan Publik Berbasis Regulasi di Indonesia

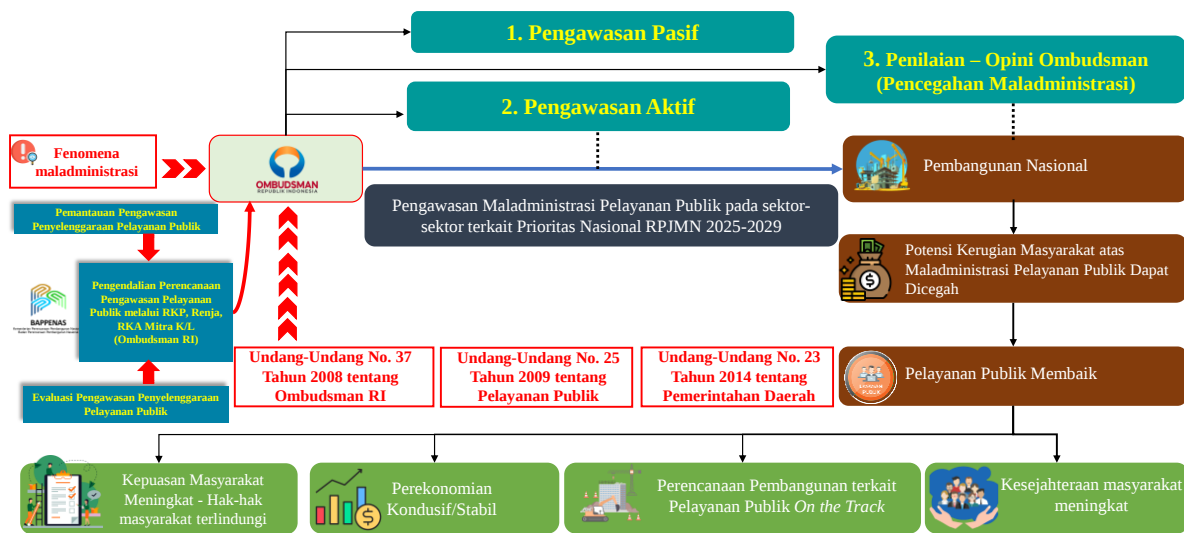
Sumber: GoI, 2014; GoI, 2009; GoI, 2008

Ombudsman RI berwenang memeriksa dokumen-dokumen terkait yang diperlukan dari instansi manapun untuk melakukan pemeriksaan, laporan, atau berdasarkan inisiatif investigasi sendiri. Pada regulasi yang ada di Indonesia, terdapat ancaman pidana bagi setiap orang yang menghalangi Ombudsman RI dalam melakukan pemeriksaan (pidana penjara dan denda); dan Anggota Ombudsman RI dilengkapi dengan imunitas hukum, yaitu tidak dapat ditangkap, ditahan, diinterogasi, atau digugat di muka pengadilan karena menjalankan tugas dan kewenangannya. Dengan demikian, peran Ombudsman RI dalam penyelenggaraan pelayanan publik sangatlah strategis dan penting.

Ombudsman di Indonesia dapat memberikan rekomendasi perbaikan sistem kepada pemerintah dan lembaga publik terkait. Rekomendasi ini dapat berkaitan dengan perubahan kebijakan, peningkatan tata kelola, perbaikan prosedur, atau penegakan hukum yang lebih baik. Dengan adanya rekomendasi ini, Ombudsman dapat membantu mencegah terjadinya korupsi dengan memperbaiki kerentanan dan kelemahan dalam sistem pelayanan publik. Ombudsman sering kali bekerja sama dengan lembaga antikorupsi nasional atau internasional untuk memperkuat upaya pencegahan korupsi. Mereka dapat berbagi informasi, sumber daya, dan pengalaman dalam menangani kasus korupsi. Kolaborasi ini dapat meningkatkan efektivitas upaya pencegahan dan penindakan terhadap korupsi.

Selain itu, Ombudsman di Indonesia juga dapat memberikan saran dan rekomendasi kepada pemerintah atau lembaga publik untuk melakukan perbaikan terhadap proses atau kebijakan yang dapat menyebabkan terjadinya maladministrasi di masa depan. Ombudsman dapat memberikan rekomendasi untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik dalam proses pembuatan keputusan, serta memastikan bahwa hak-hak individu dihormati dan dilindungi. Dalam hal ini, Ombudsman memainkan peran yang penting dalam menjaga integritas dan kredibilitas pemerintahan, serta memastikan bahwa pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat sesuai dengan prinsip-prinsip hukum dan etika. Dengan mencegah terjadinya maladministrasi, Ombudsman juga membantu meningkatkan

kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan lembaga-lembaga publik, serta memperkuat demokrasi dan *good governance*.



Gambar 4. Filosofi Peran Ombudsman dalam Pembangunan melalui Pengawasan Maladministrasi Pelayanan Publik

Sumber: Hasil Analisis, 2024

### Sintesis Tantangan Optimalisasi Kontribusi Ombudsman Republik Indonesia dalam Kerjasama Internasional

Ombudsman Republik Indonesia memiliki kemampuan untuk membentuk jejaring internasional dengan ombudsman atau lembaga serupa di negara lain. Jejaring internasional ini bertujuan untuk memfasilitasi kerja sama, pertukaran informasi, dan pembelajaran lintas negara dalam hal peningkatan pelayanan publik dan perlindungan hak-hak warga negara.

Dalam membentuk jejaring internasional, Ombudsman Republik Indonesia dapat melakukan langkah-langkah seperti salah satunya kerjasama bilateral. Ombudsman Republik Indonesia dapat menjalin kerjasama langsung dengan ombudsman negara lain secara bilateral. Hal ini melibatkan pertukaran pengalaman, best practice, dan informasi mengenai sistem dan mekanisme pengawasan pelayanan publik di kedua negara. Selain itu, Ombudsman Republik Indonesia juga dapat menjadi anggota atau berpartisipasi dalam organisasi regional atau internasional yang menghimpun ombudsman dari berbagai negara. Contohnya adalah International Ombudsman Institute (IOI), yang merupakan jaringan global dari ombudsman nasional dan regional.

Ombudsman Republik Indonesia dapat menghadiri konferensi, seminar, atau pertemuan internasional yang diadakan oleh ombudsman dari negara lain. Ini memberikan kesempatan untuk bertukar informasi, memperluas jaringan, dan mempelajari praktik terbaik dalam hal pelayanan publik dan perlindungan hak-hak warga negara. Ombudsman Republik Indonesia dapat menjalin pertukaran personel dengan ombudsman dari negara lain. Pertukaran ini memungkinkan petugas atau pejabat ombudsman untuk bekerja secara sementara di

lembaga ombudsman mitra, sehingga mereka dapat mempelajari praktik terbaik dan memperluas wawasan mereka dalam bidang pengawasan pelayanan publik.

Melalui pembentukan jejaring internasional, Ombudsman Republik Indonesia dapat memperkuat peran dan fungsi mereka dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik, meningkatkan akuntabilitas pemerintah, dan melindungi hak-hak warga negara. Kerja sama internasional juga dapat memfasilitasi pertukaran pengetahuan dan pengalaman, serta mendorong upaya bersama dalam meningkatkan sistem pengawasan pelayanan publik di seluruh dunia. Meskipun demikian, ada beberapa tantangan yang menghambat kontribusi Ombudsman Indonesia dalam kerjasama internasional terkait pencegahan maladministrasi

Tabel 2. Sintesis Tantangan Kontribusi Ombudsman RI dalam Kerjasama Internasional

| No. | Tantangan                                                     | Penjelasan                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Ketidaksesuaian Regulasi dengan Standar Internasional         | Regulasi yang mengatur peran dan kewenangan Ombudsman Indonesia masih memiliki keterbatasan untuk mendukung kolaborasi lintas negara. Perbedaan sistem hukum dan administrasi publik di setiap negara sering menjadi hambatan dalam menciptakan kerangka kerja bersama yang efektif.          |
| 2   | Keterbatasan Kapasitas dan Sumber Daya                        | Ombudsman Indonesia menghadapi tantangan kapasitas sumber daya manusia dan anggaran yang terbatas. Hal ini memengaruhi kemampuannya untuk berpartisipasi aktif dalam forum internasional atau menjalin kerjasama yang intensif dengan lembaga serupa di luar negeri                           |
| 3   | Minimnya Infrastruktur Teknologi dan Sistem Data Terintegrasi | Ketersediaan teknologi yang mendukung pengelolaan data dan informasi secara real-time untuk mencegah maladministrasi masih terbatas. Dalam konteks kerjasama internasional, ketidakmampuan untuk berbagi data dan praktik terbaik dengan standar teknologi global menjadi kendala signifikan. |
| 4   | Kurangnya Jejaring Internasional yang Kuat                    | Hubungan Ombudsman Indonesia dengan lembaga ombudsman internasional atau organisasi global seperti Asosiasi Ombudsman Internasional (IOI) masih perlu diperkuat. Minimnya keterlibatan dalam aliansi strategis ini membatasi pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan sumber daya.             |
| 5   | Tantangan Politik dan Kultural                                | Perbedaan prioritas politik dan nilai budaya antara Indonesia dan negara lain memengaruhi efektivitas kerjasama internasional. Beberapa negara mungkin memiliki persepsi yang berbeda tentang fungsi Ombudsman, yang dapat memengaruhi harmonisasi tujuan bersama.                            |
| 6   | Kurangnya Kesadaran dan Dukungan Domestik                     | Di dalam negeri, kesadaran masyarakat dan pejabat publik terhadap peran strategis Ombudsman Indonesia masih rendah. Hal ini mengurangi legitimasi Ombudsman dalam menjalin kerjasama internasional dan berperan sebagai pemimpin dalam pencegahan maladministrasi global.                     |

Sumber: Hasil Analisis, 2024

Untuk meningkatkan kontribusinya di tingkat internasional, Ombudsman Indonesia perlu mengatasi tantangan ini melalui penguatan regulasi, pengembangan kapasitas, dan pembangunan jejaring strategis. Inisiatif ini juga harus didukung oleh adopsi teknologi modern dan peningkatan kesadaran publik akan pentingnya peran Ombudsman. Pendekatan terintegrasi

ini akan membantu meningkatkan efektivitas kerjasama internasional dalam pencegahan maladministrasi.

### **Strategi Penguatan Kapasitas Ombudsman RI dalam Optimalisasi Perannya pada Lingkup Global**

Ombudsman Republik Indonesia merupakan anggota dari beberapa organisasi internasional, di antaranya: *International Ombudsman Institute (IOI)*, *Asia Pacific Ombudsman Association (APOA)*, *Association of Asian Ombudsman (AAO)*, dan *Asian Ombudsman Association (AOA)*. Selain di level benua Asia, secara lebih spesifik Ombudsman Republik Indonesia tergabung *ASEAN Ombudsman Association (AOA)*. Organisasi ini didirikan pada tahun 2017 dan terdiri dari Ombudsman dari negara-negara anggota ASEAN.

Selain itu, Indonesia juga tergabung dalam *Southeast Asia Ombudsman Forum (SEOF)*. Lahirnya SEAOF dapat menjadi institusi yang secara aktif mendorong peran serta masyarakat dan terbentuknya penanganan keluhan di setiap negara. Indonesia memainkan peran penting dalam *Southeast Asia Ombudsman Forum (SEAOF)*. Forum ini bertujuan untuk meningkatkan kerjasama antara Ombudsman nasional di wilayah tersebut dalam mempromosikan dan melindungi hak asasi manusia, serta meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik.

Sejak pendiriannya, Indonesia telah aktif berpartisipasi dalam *South East Asian Ombudsman Forum (SEAOF)* dan memainkan peran signifikan dalam berbagai kegiatan serta inisiatif forum tersebut. Salah satu contoh kontribusi penting adalah saat Indonesia menjadi tuan rumah penyelenggaraan SEAOF pada tahun 2014 dan secara konsisten menjadi negara yang aktif dalam mempromosikan inisiatif serta kerja sama antara Ombudsman nasional di kawasan Asia Tenggara. Selain itu, Ombudsman Republik Indonesia (ORI) juga berpartisipasi dalam berbagai program SEAOF, termasuk pertukaran pengetahuan, pelatihan, dan seminar yang berfokus pada isu-isu terkait Ombudsman dan tata kelola pemerintahan yang baik di wilayah ini.

Pada tahun 2019, ORI kembali menunjukkan kiprahnya di tingkat internasional dengan terpilih sebagai anggota *Board of Directors* Asosiasi Ombudsman Asia (AOA) untuk periode 2019–2023, bersama Ombudsman dari China, Jepang, Korea Selatan, dan Turki. Lebih jauh, ORI mendapatkan mandat sebagai Ketua SEAOF mulai 8 Desember 2022 hingga 7 Desember 2024. Jabatan strategis ini menjadi peluang untuk memperkuat kelembagaan ORI sekaligus mempromosikan nilai-nilai ke-Ombudsman-an di tingkat regional. Keanggotaan Indonesia dalam forum-forum internasional ini memberikan kesempatan bagi ORI untuk berbagi pengetahuan, pengalaman, dan praktik terbaik dengan lembaga Ombudsman lainnya di seluruh dunia, sehingga berkontribusi pada penguatan kapasitas kelembagaan dan meningkatkan legitimasi ORI di mata komunitas internasional.

Ombudsman RI memiliki potensi besar untuk memperkuat perannya di kancah global sebagai lembaga yang mempromosikan tata kelola yang baik dan pencegahan maladministrasi. Namun, beberapa tantangan struktural, operasional, dan strategis perlu diatasi. Untuk itu, diperlukan penguatan kapasitas dalam beberapa aspek utama, yaitu regulasi, sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, jejaring internasional, dan kesadaran publik. Strategi penguatan kapasitas Ombudsman RI memerlukan pendekatan yang menyeluruh dan terintegrasi. Dengan regulasi yang kuat, SDM yang terlatih, teknologi modern, jejaring internasional yang luas, serta dukungan masyarakat dan pemerintah, Ombudsman RI dapat

memainkan peran lebih signifikan dalam mencegah maladministrasi di lingkup global, sekaligus memperkuat posisi Indonesia dalam tata kelola dunia.

Tabel 3. Strategi Penguatan Kapasitas Kelembagaan Ombudsman RI dalam Lingkup Global

| No. | Strategi                                               | Target Hasil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Penguatan Regulasi                                     | Ombudsman RI perlu merevisi regulasi agar lebih kompatibel dengan standar internasional, seperti yang dianut oleh organisasi seperti International Ombudsman Institute (IOI). Hal ini termasuk memperluas mandat Ombudsman untuk menjangkau isu-isu lintas negara dan mengadopsi praktik terbaik dari negara lain.                  |
| 2   | Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM)        | Pelatihan bagi staf Ombudsman dalam diplomasi internasional, penguasaan bahasa asing, dan pemahaman standar global menjadi prioritas. Partisipasi aktif dalam forum internasional juga diperlukan untuk meningkatkan keterampilan dan wawasan mereka.                                                                               |
| 3   | Modernisasi Teknologi dan Sistem Data                  | Infrastruktur teknologi yang canggih seperti sistem manajemen kasus berbasis data, alat analisis untuk prediksi maladministrasi, dan portal komunikasi internasional akan memperkuat kemampuan Ombudsman RI dalam kolaborasi global.                                                                                                |
| 4   | Pengembangan Jejaring Internasional                    | Ombudsman RI perlu memperluas kolaborasi dengan lembaga ombudsman di negara lain serta organisasi internasional seperti IOI, ASEAN Intergovernmental Commission on Human Rights (AICHR), dan United Nations Development Programme (UNDP). Hal ini akan membuka peluang untuk berbagi pengetahuan, sumber daya, dan praktik terbaik. |
| 5   | Peningkatan Kesadaran Domestik dan Dukungan Pemerintah | Untuk memperkuat legitimasi di tingkat global, dukungan dari pemerintah dan masyarakat domestik harus ditingkatkan. Edukasi publik tentang peran Ombudsman dalam isu-isu global, seperti pencegahan korupsi lintas negara, dapat meningkatkan pengaruhnya di tingkat internasional.                                                 |

Sumber: Hasil Analisis, 2024

### **Sintesis Peluang Kerjasama Strategis Ombudsman Republik Indonesia dengan Lembaga Ombudsman Internasional atau Organisasi Global**

Kerjasama strategis antara Ombudsman Republik Indonesia (ORI) dan lembaga ombudsman internasional maupun organisasi global lainnya merupakan langkah penting untuk memperkuat kualitas pengawasan maladministrasi dalam pelayanan publik. Peluang ini melibatkan berbagai dimensi kolaborasi, mulai dari pertukaran pengetahuan hingga penguatan kapasitas kelembagaan. Hasil analisis memberikan beberapa sintesis peluang kerjasama strategis yang dapat dikembangkan oleh Ombudsman Republik Indonesia dalam pengawasan maladministrasi pelayanan publik.

Tabel 4. Peluang Kerjasama Strategis Ombudsman RI dalam Lingkup Global

| No. | Kerjasama Strategis                                              | Peluang dan Manfaat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Pertukaran Pengetahuan dan <i>Best Practices</i>                 | <p>Ombudsman RI dapat memanfaatkan platform internasional seperti <i>International Ombudsman Institute</i> (IOI) dan <i>Asian Ombudsman Association</i> (AOA) untuk berbagi pengalaman dan mendapatkan wawasan tentang mekanisme penanganan maladministrasi yang efektif.</p> <p>Hal ini bermanfaat bagi kelembagaan Ombudsman RI, khususnya dalam upaya meningkatkan standar dan metode pengawasan di Indonesia, serta mendorong adopsi inovasi, seperti teknologi berbasis data dalam pengelolaan kasus.</p>                                                          |
| 2   | Penguatan Kapasitas dan Pelatihan SDM                            | <p>Ombudsman RI dapat meningkatkan kompetensi stafnya dalam menangani kasus maladministrasi kompleks melalui program pelatihan bersama dengan organisasi seperti <i>United Nations Development Programme</i> (UNDP) atau <i>OECD</i>.</p> <p>Hal ini bermanfaat bagi kelembagaan Ombudsman RI, khususnya dalam upaya mendorong insan Ombudsman yang lebih terampil dan profesional, serta memiliki kemampuan untuk menangani isu lintas negara, seperti maladministrasi dalam hubungan antar pemerintah atau organisasi internasional.</p>                              |
| 3   | Kolaborasi dalam Penelitian dan Advokasi Global                  | <p>Ombudsman RI dapat berpartisipasi dalam penelitian global tentang tren maladministrasi atau tantangan pelayanan publik, bekerja sama dengan universitas atau lembaga riset seperti <i>World Bank Institute</i>.</p> <p>Hal ini bermanfaat bagi kelembagaan Ombudsman RI, khususnya dalam upaya memperkaya data dan bukti ilmiah untuk memperkuat kebijakan domestik. Selain itu kontribusi Ombudsman RI akan memperoleh pengakuan internasional</p>                                                                                                                  |
| 4   | Pembentukan Protokol Bersama untuk Maladministrasi Lintas Negara | <p>Ombudsman RI dapat berpartisipasi dalam kerjasama dengan ombudsman negara tetangga di ASEAN, seperti melalui <i>ASEAN Intergovernmental Commission on Human Rights</i> (AICHR), memungkinkan pengembangan protokol bersama untuk menangani maladministrasi yang melibatkan warga negara asing atau organisasi lintas batas.</p> <p>Hal ini bermanfaat bagi kelembagaan Ombudsman RI, khususnya dalam upaya mempercepat penanganan kasus lintas yurisdiksi, serta meningkatkan reputasi Ombudsman RI sebagai pemimpin regional dalam pengawasan pelayanan publik.</p> |
| 5   | Akses ke Dana dan Dukungan Teknis Internasional                  | <p>Ombudsman RI dapat memperoleh dukungan finansial dan teknis untuk program penguatan pengawasan maladministrasi melalui kerjasama dengan lembaga donor internasional seperti <i>USAID</i> atau <i>European Union</i> (EU).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| No. | Kerjasama Strategis                | Peluang dan Manfaat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                    | Hal ini bermanfaat bagi kelembagaan Ombudsman RI, khususnya dalam upaya peningkatan kapasitas operasionalm serta implementasi teknologi baru untuk memperkuat pengawasan.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 6   | Kampanye dan Edukasi Publik Global | <p>Ombudsman RI dapat menjalankan kampanye global bersama organisasi seperti <i>Transparency International</i> untuk meningkatkan kesadaran publik tentang hak-hak mereka terhadap pelayanan publik yang bebas dari maladministrasi.</p> <p>Hal ini bermanfaat bagi kelembagaan Ombudsman RI, khususnya dalam upaya meningkatkan kepercayaan publik terhadap Ombudsman RI, serta mendorong pelibatan masyarakat dalam mencegah maladministrasi.</p> |

Sumber: Hasil Analisis, 2024

## SIMPULAN

Penelitian menunjukkan bahwa Ombudsman Republik Indonesia (ORI) memiliki landasan kelembagaan dan kewenangan nasional yang relatif kuat serta posisi strategis untuk berkontribusi dalam pengawasan maladministrasi pada tingkat internasional. Namun, potensi tersebut belum dioptimalkan karena masih terdapat kesenjangan antara kapasitas domestik dan tuntutan kerja sama global. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat enam temuan utama. **Pertama**, kerangka regulasi ORI belum sepenuhnya mengakomodasi mandat dan mekanisme pengawasan maladministrasi lintas negara serta belum selaras dengan standar internasional. **Kedua**, kapasitas SDM dan dukungan anggaran masih membatasi partisipasi aktif ORI dalam forum dan kerja sama internasional. **Ketiga**, infrastruktur teknologi dan sistem data terintegrasi belum memadai untuk mendukung pertukaran informasi secara cepat dan memenuhi standar kolaborasi global. **Keempat**, jejaring internasional ORI, termasuk pemanfaatan keanggotaan dalam organisasi Ombudsman internasional, masih perlu diperkuat. **Kelima**, perbedaan sistem hukum, prioritas politik, dan budaya antarnegara menjadi tantangan bagi harmonisasi kerja sama. **Keenam**, kesadaran dan dukungan domestik terhadap peran internasional ORI masih terbatas sehingga memengaruhi legitimasi dan kapasitasnya dalam mengambil posisi strategis pada tingkat global.

Merespons keenam temuan tersebut, diperlukan penguatan kelembagaan yang dilakukan secara terintegrasi. **Pertama**, merevisi UU Nomor 37 Tahun 2008 untuk mengakomodasi mandat internasional ORI sekaligus mengadopsi prinsip dan standar Ombudsman internasional. **Kedua**, meningkatkan kapasitas SDM melalui pelatihan diplomasi, bahasa asing, standar global, pertukaran personel, dan pendidikan internasional disertai dukungan anggaran yang memadai. **Ketiga**, membangun sistem manajemen kasus dan portal kolaborasi internasional berbasis teknologi serta mengembangkan pemanfaatan analisis data untuk mendeteksi pola maladministrasi. **Keempat**, memperkuat keterlibatan aktif ORI dalam IOI dan jejaring regional serta mengembangkan kerja sama bilateral, penelitian bersama, dan pertukaran praktik terbaik. **Kelima**, membangun protokol kerja sama yang adaptif terhadap perbedaan hukum, politik, dan budaya antarnegara. **Keenam**, memperkuat dukungan pemerintah dan kesadaran publik melalui edukasi, publikasi internasional, serta diplomasi

kelembagaan sehingga ORI memiliki legitimasi lebih kuat sebagai aktor pengawasan pelayanan publik pada tingkat global.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Agustina, E. (2018). Peran Ombudsman Republik Indonesia dalam penyelesaian maladministrasi di Indonesia. *Rechtsregel: Jurnal Ilmu Hukum*, 1(2). <https://doi.org/10.32493/rjih.v1i2.2221>
- Alfaro, S. (2022). Investigating the Relationship between Public Governance and the Corruption Perception Index. *Public Administration and Development*, 42(1), 45-57. <https://doi.org/10.1002/pad.1989>
- Al Hazmi, R. (2023). Pengaruh Korupsi Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Indonesia. *Jurnal Acitya Ardana*, 3(2), 85-92. <https://doi.org/10.31092/jaa.v3i2.2563>
- Ambala, S. (2024). Common Features in the System of Ombudsman in Various Countries: A Comparative Study. *Global Journal for Research Analysis*, 4(1). <https://doi.org/10.36106/gjra>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Castro, A. (2019). *Principles of Good Governance and the Ombudsman*. EAN / ISSN: 9781780687803 / 9781780687810. Wina: Intersentia
- Chevalier, E. (2019). The European Ombudsman and Good Administration in the EU. *SpringerLink*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-25224-8>
- GoI. (2014). *Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah*. Jakarta: Pemerintah Indonesia (Government of Indonesia)
- GoI. (2009). *Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik*. Jakarta: Pemerintah Indonesia (Government of Indonesia)
- GoI. (2008). *Undang-undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia*. Jakarta: Pemerintah Indonesia (Government of Indonesia)
- Harlow, C., & Rawlings, R. (2014). A comparative analysis of Ombudsman practices in the EU. *The International and Comparative Law Quarterly*, 63(3), 607-638. <https://doi.org/10.1017/S0020589314000225>
- Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. D., De Neve, J.-E., Aknin, L. B., & Wang, S. (Eds.). (2023). *World Happiness Report 2023*. New York: Sustainable Development Solutions Network.
- Imbaruddin, A., Saeni, A.A., & Muttaqin (2021). The Role of Ombudsman in Improving Accountability of Government Public Services. *Proceedings of the 2nd International Conference on Administration Science 2020 (ICAS 2020). Series:Advances in Social Science, Education and Humanities Research Volume 564*, 195-197. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210629.036>
- Ismail, N., Safriani, A., & Asmar, A. R. (2024). The effectiveness of the Indonesian Ombudsman in managing administration during the Covid-19 pandemic. *Alauddin Law Development Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.24252/aldev.v6i1.22414>
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2014). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Lestari, Y. S. (2019). Ombudsman: Suatu Kajian Analisis. *Jurnal Public Policy*, 2(2). <https://doi.org/10.35308/jpp.v2i2.767>
- Morgan, D. L. (1997). *Focus Groups as Qualitative Research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ombudsman RI. (2023). *Laporan Tahunan Ombudsman RI Tahun 2023 "Perkuat Kerja Sama Perluas Pengawasan Pelayanan Publik"*. Jakarta: Ombudsman Republik Indonesia
- Ombudsman RI. (2016). *Surat Edaran (SE) Ketua Ombudsman Nomor 16/ORI-SE/VII/2016 tentang Penyamaan Pemahaman mengenai Mutatis Mutandis dan Imunitas dalam Rangka Melaksanakan Kegiatan Selaku Pejabat Ombudsman RI*. Jakarta: Ombudsman Republik Indonesia
- Oosting, M. (2002). Protecting the integrity and independence of the Ombudsman institution: the global perspective. In *The International Ombudsman Yearbook, Volume 5 (2001)* (pp. 13-31). [https://doi.org/10.1163/9789004480094\\_005](https://doi.org/10.1163/9789004480094_005)
- Pambudi, A.S., Putri, I.A.S., Agnelia, D.P., Yudho, M.R.B. (2025). Priority Analysis of Big Data-Based Public Service Maladministration Supervision. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 16 (1), 115-136. <http://dx.doi.org/10.62870/jap.v16i1.31700>
- Pambudi, A. S. (2024). Analisis Substansi Pengaduan Masyarakat dan Popularitas Kelembagaan Pengawasan Eksternal Pelayanan Publik di Daerah. *Jurnal Litbang Sukowati: Media Penelitian dan Pengembangan*, 8(1), 148–164. <https://doi.org/10.32630/sukowati.v8i1.477>
- Serritzlew, S., Sønderskov, K. M., & Svendsen, G. T. (2012). Do Corruption and Social Trust Affect Economic Growth? A Review. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 16(2), 121–139. <https://doi.org/10.1080/13876988.2012.741442>
- Setiawan, A. (2023). Implementasi pencegahan maladministrasi pelayanan publik oleh Ombudsman Republik Indonesia. *COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 2(10). <https://doi.org/10.59141/comserva.v2i10.624>
- Solechan, S. (2018). Memahami Peran Ombudsman Sebagai Badan Pengawas Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Indonesia. *Administrative Law and Governance Journal*, 1(1), 67-89. <https://doi.org/10.14710/alj.v1i1.67-89>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Susi, D. H. (2014). The evolution of the Indonesian Ombudsman system. *International Journal of Public Law and Policy*, 4(1), 38-40. <https://doi.org/10.1504/IJPLAP.2014.059456>
- Transparency International. (2023). *Corruption Perceptions Index 2023: Explore the results*. Transparency.org. Retrieved from <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>
- Widyawati, C. S. (2024). Ombudsman dan Prinsip Venice: Penghormatan, Perlindungan dan Pemajuan Hak Asasi Manusia. *Jurnal Inovasi Global*, 2(9), 1217-1233. <https://doi.org/10.58344/jig.v2i9.157>