

**MENAKAR EFEKTIVITAS PENGAWASAN OMBUDSMAN DAN MAL
PELAYANAN PUBLIK DALAM MENINGKATKAN KEPATUHAN PELAYANAN
PUBLIK DI SUMATERA BARAT**

Andi Setyo Pambudi

email: andi.pambudi@bappenas.go.id

Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas)

Abstract

Persistent challenges in public service delivery across West Sumatra, reflected in low compliance scores and increasing reports of maladministration, reveal a significant gap between constitutional mandates and local implementation. Although external oversight by the Ombudsman and reform initiatives such as Public Service Malls (MPP) have been introduced, their effectiveness remains inconsistent and underexamined. This study addresses a critical research gap by systematically analyzing the relationship between Ombudsman oversight, regional disparities in service compliance, and alignment with national development priorities. The urgency of this research is reinforced by Indonesia's RPJMN 2020–2024, which places public service transformation at the core of governance reform. The study aims to evaluate the performance of Ombudsman RI West Sumatra, map compliance variations, assess the implementation of MPP, and propose data-driven policy strategies. Key recommendations include enhancing the enforceability of Ombudsman recommendations through integration with regional performance indicators, standardizing MPP service packages, and improving transparency through public dashboards. Risk-based supervision and inter-regional mentoring are also proposed to address compliance gaps. By embedding these reforms within national planning cycles, external oversight can evolve into a strategic instrument for inclusive governance and improved public service delivery.

Keywords: *Public Service, Ombudsman, External Oversight, Public Service Malls*

Abstrak

Fenomena rendahnya kualitas pelayanan publik di Sumatera Barat, tercermin dari skor kepatuhan yang hanya mencapai zona kuning dan tingginya laporan maladministrasi, menunjukkan masih jauhnya implementasi pelayanan publik dari amanat konstitusi. Meskipun telah hadir lembaga pengawas eksternal seperti Ombudsman RI dan inisiatif reformasi birokrasi melalui Mal Pelayanan Publik (MPP), efektivitas keduanya dalam mendorong kepatuhan dan akuntabilitas pelayanan publik masih belum optimal. Gap penelitian muncul karena minimnya kajian yang secara sistematis mengaitkan efektivitas pengawasan Ombudsman, disparitas kepatuhan antarwilayah, dan kontribusinya terhadap agenda pembangunan nasional. Urgensi penelitian ini diperkuat oleh prioritas RPJMN 2020–2024 yang menempatkan transformasi pelayanan publik sebagai agenda strategis. Penelitian ini bertujuan untuk menilai efektivitas pengawasan Ombudsman RI Perwakilan Sumatera Barat, memetakan disparitas

kepatuhan pelayanan publik, mengkaji implementasi MPP, serta merumuskan strategi kebijakan berbasis data dan indikator terukur. Rekomendasi penelitian mencakup penguatan daya eksekusi rekomendasi Ombudsman, standardisasi layanan MPP, integrasi kanal pengaduan, serta pemanfaatan data terbuka untuk mendorong transparansi dan partisipasi masyarakat. Dengan pendekatan ini, pengawasan eksternal dapat berfungsi sebagai katalis reformasi birokrasi yang lebih inklusif, akuntabel, dan selaras dengan arah pembangunan nasional.

Kata kunci: pelayanan publik, Ombudsman, pengawasan eksternal, Mal Pelayanan Publik

Submitted: 18-09-2025 | Accepted: 28-02-2026 | Published: 28-02-2026

1. Pendahuluan

Pelayanan publik merupakan salah satu pilar utama dalam tata kelola pemerintahan modern yang demokratis dan berorientasi pada rakyat. Konstitusi Indonesia telah menegaskan secara tegas kewajiban negara untuk memberikan pelayanan publik yang adil, setara, dan berkualitas. Pasal 28D ayat (1) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 menyatakan bahwa setiap orang berhak atas pengakuan, jaminan perlindungan, dan kepastian hukum yang adil serta perlakuan yang sama di hadapan hukum. Norma konstitusional ini bukan hanya mengandung prinsip hukum formal, tetapi juga mengandung konsekuensi etis dan administratif bahwa negara harus menyediakan pelayanan publik yang responsif, akuntabel, dan menjamin kepuasan masyarakat (Amalia et al., 2025; Dwiyanto, 2018).

Dalam praktiknya, pelayanan publik di Indonesia masih menghadapi tantangan serius, baik dalam hal kualitas layanan, kepatuhan terhadap standar, maupun akuntabilitas birokrasi. Sumatera Barat, sebagai salah satu provinsi dengan beragam tantangan sosial-ekonomi, menjadi contoh nyata problematika tersebut. Penilaian kepatuhan standar pelayanan publik oleh Ombudsman Republik Indonesia (ORI) pada 2021 menunjukkan bahwa Sumatera Barat berada pada posisi ke-25 dari 34 provinsi dengan skor rata-rata 68,52 atau masuk kategori zona kuning. Hanya Kota Payakumbuh dan Kabupaten Dharmasraya yang memperoleh rapor hijau, sementara banyak kabupaten/kota lainnya masih berada pada kategori kepatuhan sedang hingga rendah. Kondisi ini menggambarkan masih adanya gap yang signifikan antara amanat konstitusi dan implementasi kebijakan pelayanan publik di tingkat daerah (Pramusinto & Purwanto, 2019).

Fenomena ini diperparah dengan meningkatnya jumlah laporan masyarakat mengenai maladministrasi, rendahnya kualitas pelayanan dasar, serta adanya disparitas antarwilayah dalam implementasi standar pelayanan publik. Ombudsman sebagai lembaga pengawas eksternal memainkan peran strategis dalam menjembatani kesenjangan tersebut. Ombudsman memiliki mandat untuk menerima, menindaklanjuti, dan menyelesaikan laporan masyarakat terkait maladministrasi, serta

melakukan pengawasan langsung terhadap kinerja instansi penyelenggara pelayanan publik (Wicaksono, 2021). Dengan keberadaan 34 kantor perwakilan di seluruh Indonesia, Ombudsman dituntut untuk berperan aktif dalam memastikan bahwa pelayanan publik berjalan sesuai dengan prinsip *good governance* dan selaras dengan arah kebijakan pembangunan nasional.

Namun demikian, efektivitas peran Ombudsman dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik masih dipertanyakan. Sebagai contoh, meskipun terdapat target penyelesaian 257 laporan masyarakat pada 2021 di Sumatera Barat, keterbatasan anggaran dan kapasitas kelembagaan membuat capaian pengawasan tidak selalu sebanding dengan kompleksitas permasalahan di lapangan. Penurunan anggaran tahun 2022 semakin menekan kinerja pengawasan eksternal, sementara ekspektasi publik terus meningkat (Setiawan & Syahril, 2022). Di sisi lain, inisiatif modernisasi birokrasi melalui pembentukan Mal Pelayanan Publik (MPP) yang telah hadir di beberapa kabupaten/kota Sumatera Barat, memerlukan pemantauan berkelanjutan agar tidak hanya menjadi simbol reformasi, tetapi benar-benar memberikan kemudahan, efisiensi, dan kenyamanan bagi masyarakat (Dwiyanto, 2011; Sulistyono & Pramusinto, 2020).

Kondisi ini memperlihatkan adanya *gap* penelitian yang signifikan. Kajian mengenai pelayanan publik di Indonesia selama ini cenderung terfokus pada reformasi birokrasi secara umum, inovasi layanan digital, atau partisipasi masyarakat dalam pelayanan publik (Purwanto et al., 2021; Handayani & Wicaksono, 2020). Sementara itu, studi yang secara khusus mengaitkan antara efektivitas pengawasan Ombudsman, kepatuhan pelayanan publik, dan kontribusinya terhadap pencapaian prioritas nasional masih terbatas. Gap ini semakin nyata ketika melihat konteks Sumatera Barat, di mana skor kepatuhan relatif rendah, meskipun sudah terdapat intervensi berupa pengawasan eksternal dan pembentukan MPP. Dengan demikian, penelitian yang mengkaji secara mendalam mekanisme pengawasan pelayanan publik, tantangan implementasi, serta dampaknya terhadap kepatuhan standar pelayanan publik menjadi sangat mendesak.

Urgensi penelitian ini diperkuat oleh agenda pembangunan nasional sebagaimana tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024 yang menempatkan transformasi pelayanan publik sebagai salah satu prioritas nasional (Pambudi et al., 2025). Hal ini sejalan dengan literatur internasional yang menekankan bahwa pengawasan eksternal berperan penting dalam mengurangi maladministrasi, meningkatkan akuntabilitas, serta memperkuat kepercayaan publik terhadap pemerintah (Peters & Pierre, 2016; Bovens & Schillemans, 2014).

Penelitian ini bertujuan menilai efektivitas pengawasan Ombudsman RI Perwakilan Sumatera Barat melalui analisis penyelesaian laporan, waktu tindak lanjut, dan tingkat adopsi rekomendasi; memetakan disparitas kepatuhan standar pelayanan publik antardaerah; mengkaji implementasi Mal Pelayanan Publik dan respons masyarakat;

menautkan temuan pada kerangka *governance*, akuntabilitas, dan *public service value*; serta merumuskan strategi kebijakan berbasis data melalui indikator terukur dan rencana aksi implementatif. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dengan mengisi gap literatur mengenai hubungan antara pengawasan eksternal, kepatuhan pelayanan publik, dan agenda pembangunan nasional di Indonesia.

Manfaat penelitian ini dapat dilihat dari dua dimensi utama. Pertama, dari sisi praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan strategis bagi Ombudsman RI, pemerintah daerah di Sumatera Barat, serta Kementerian PPN/Bappenas dalam merumuskan kebijakan pengawasan pelayanan publik yang lebih efektif dan berbasis bukti. Kedua, dari sisi akademis, penelitian ini dapat memperkaya literatur mengenai *governance*, pelayanan publik, dan pengawasan eksternal di negara berkembang, serta menjadi referensi bagi studi-studi lanjutan mengenai reformasi birokrasi dan tata kelola pelayanan publik di tingkat daerah. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya relevan dalam konteks lokal Sumatera Barat, tetapi juga memiliki implikasi lebih luas dalam diskursus tata kelola pelayanan publik di Indonesia dan kawasan Asia Tenggara.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang dipilih karena sesuai untuk memahami fenomena pelayanan publik secara lebih mendalam, terutama dalam konteks implementasi pengawasan eksternal oleh Ombudsman Republik Indonesia di Provinsi Sumatera Barat. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali dinamika sosial, politik, dan kelembagaan yang melatarbelakangi praktik pelayanan publik sehingga analisis yang dihasilkan tidak hanya berhenti pada angka-angka statistik, melainkan juga menjelaskan makna dan konteks yang melingkupinya (Creswell & Poth, 2018).

Desain penelitian ini berbentuk studi kasus dengan Sumatera Barat sebagai locus utama. Pemilihan studi kasus dipandang relevan karena dapat memberikan gambaran komprehensif tentang bagaimana pengawasan pelayanan publik dilaksanakan pada tingkat lokal serta hubungannya dengan agenda pembangunan nasional. Kajian diarahkan untuk menganalisis efektivitas penyelesaian laporan masyarakat oleh Ombudsman RI Perwakilan Sumatera Barat, pelaksanaan survei kepatuhan terhadap standar pelayanan publik di berbagai kabupaten dan kota, serta implementasi Mal Pelayanan Publik (MPP) sebagai salah satu inovasi dalam reformasi birokrasi. Desain studi kasus ini memungkinkan peneliti menelusuri kompleksitas permasalahan secara mendalam, termasuk interaksi antara aktor pemerintah, lembaga pengawas, dan masyarakat penerima layanan (Yin, 2018).

Pengumpulan data dilakukan melalui kombinasi sumber primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci yang terdiri atas pejabat Ombudsman RI Perwakilan Sumatera Barat, pejabat pemerintah daerah yang terkait langsung dengan pelayanan publik, serta masyarakat yang pernah melaporkan aduan ke Ombudsman. Wawancara ini dilengkapi dengan observasi langsung terhadap unit-unit pelayanan publik dan Mal Pelayanan Publik di Sumatera Barat, sehingga dapat memberikan pemahaman empiris mengenai kondisi di lapangan. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari laporan resmi Ombudsman RI, dokumen kebijakan Kementerian PPN/Bappenas, hasil penilaian kepatuhan pelayanan publik, serta literatur akademik yang relevan. Analisis media daring melalui *Intelligence Media Analytics (IMA)* juga dimanfaatkan untuk memahami persepsi publik terhadap kinerja pelayanan publik di daerah ini.

Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan metode analisis tematik. Metode ini dipandang sesuai karena mampu mengidentifikasi pola-pola dan tema-tema utama dari berbagai sumber data yang heterogen (Braun & Clarke, 2006). Data kuantitatif sederhana, seperti skor kepatuhan pelayanan publik, diolah secara deskriptif dan kemudian dibandingkan antarwilayah sebagai pelengkap dari analisis kualitatif. Analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai hubungan antara mekanisme pengawasan eksternal, tingkat kepatuhan standar pelayanan publik, dan kualitas layanan yang diterima masyarakat.

Untuk menjaga validitas, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan metode dengan cara membandingkan hasil wawancara, observasi, dokumen resmi, dan data media. Triangulasi ini penting agar temuan penelitian dapat diuji konsistensinya dan mengurangi kemungkinan bias interpretasi. Sementara itu, reliabilitas penelitian dijaga melalui penyusunan audit trail, yakni catatan sistematis mengenai proses pengumpulan, pengolahan, dan analisis data, sehingga penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan secara akademik (Lincoln & Guba, 1985).

Aspek etika penelitian juga mendapat perhatian serius, mengingat penelitian ini melibatkan aktor birokrasi dan masyarakat. Peneliti memastikan bahwa seluruh informan memberikan persetujuan partisipasi secara sukarela, menjaga kerahasiaan identitas informan, serta menyajikan hasil analisis secara objektif tanpa dipengaruhi oleh kepentingan politik maupun birokrasi tertentu. Dengan demikian, penelitian ini berupaya menegakkan prinsip integritas akademik sekaligus menghormati nilai-nilai etis dalam penelitian sosial. Dengan metodologi yang digunakan, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan analisis yang mendalam, kontekstual, dan berbasis bukti mengenai efektivitas pengawasan Ombudsman dalam meningkatkan kepatuhan pelayanan publik di Sumatera Barat. Temuan dari penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam upaya memperkuat tata kelola pelayanan publik

di Indonesia serta memperkaya literatur akademik mengenai peran lembaga pengawas eksternal di negara berkembang.

3. Hasil Dan Pembahasan

Efektivitas Pengawasan Ombudsman RI Perwakilan Sumatera Barat

Pengawasan eksternal terhadap pelayanan publik di Indonesia memegang peran yang amat penting dalam memastikan terpenuhinya hak-hak masyarakat sebagaimana dijamin oleh konstitusi dan undang-undang (Pambudi, 2023). Ombudsman Republik Indonesia (ORI) memiliki mandat untuk mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik sekaligus menerima dan menindaklanjuti laporan masyarakat terkait maladministrasi (Amalia et al., 2025). Dalam konteks Sumatera Barat, efektivitas pengawasan Ombudsman dapat dianalisis melalui beberapa indikator, yaitu jumlah laporan yang diterima dan diselesaikan, hasil survei kepatuhan pelayanan publik, koordinasi dengan pemerintah daerah, serta kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pengawasan.

Pada tahun 2021, Ombudsman RI Perwakilan Sumatera Barat menerima ratusan laporan masyarakat terkait berbagai bentuk maladministrasi, mulai dari keterlambatan pelayanan, diskriminasi, penyalahgunaan wewenang, hingga kurangnya transparansi dalam prosedur administrasi. Target yang ditetapkan Ombudsman Pusat untuk perwakilan di provinsi ini mencapai 257 laporan yang harus diselesaikan dalam satu tahun. Secara kuantitatif, capaian penyelesaian laporan relatif cukup baik, meskipun kualitas tindak lanjut dan kepuasan pelapor masih menjadi tantangan tersendiri. Beberapa laporan memang berhasil diselesaikan dengan cepat melalui mekanisme mediasi dan klarifikasi langsung dengan instansi terkait, namun sebagian lain membutuhkan waktu panjang karena berkaitan dengan persoalan struktural dan keterbatasan kewenangan Ombudsman. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas penyelesaian laporan sangat dipengaruhi oleh tingkat responsivitas birokrasi daerah serta kemampuan Ombudsman membangun jejaring dengan lembaga lain.

Hasil survei kepatuhan Ombudsman RI tahun 2021 memperlihatkan bahwa Sumatera Barat secara umum masih berada pada zona kuning dengan skor rata-rata 68,52. Hanya dua daerah, yaitu Kota Payakumbuh dan Kabupaten Dharmasraya, yang masuk kategori hijau dengan nilai di atas 80. Sebagian besar kabupaten dan kota lain masih berada pada tingkat kepatuhan sedang, bahkan beberapa daerah memperoleh rapor merah seperti Kabupaten Limapuluh Kota dan Kepulauan Mentawai. Data ini mencerminkan adanya disparitas signifikan antarwilayah di Sumatera Barat dalam hal kualitas pelayanan publik. Dari perspektif pengawasan, kondisi ini memberi tantangan besar bagi Ombudsman untuk tidak hanya berperan sebagai lembaga penyelesai laporan, tetapi juga sebagai agen pendorong perubahan perilaku birokrasi daerah.

Keterbatasan anggaran menjadi salah satu faktor yang membatasi ruang gerak Ombudsman dalam melaksanakan pengawasan yang lebih luas dan intensif. Pada 2022, alokasi anggaran untuk kegiatan pengawasan justru mengalami penurunan meskipun target pengawasan semakin tinggi. Kondisi ini mendorong perlunya strategi efisiensi, misalnya dengan memanfaatkan teknologi informasi dalam penerimaan laporan, membangun sinergi dengan organisasi masyarakat sipil, serta meningkatkan peran aktif masyarakat dalam melaporkan maladministrasi. Literatur tentang akuntabilitas eksternal menegaskan bahwa keterbatasan sumber daya lembaga pengawas dapat diatasi dengan memperkuat mekanisme kolaboratif yang melibatkan aktor-aktor nonpemerintah (Bovens & Schillemans, 2014). Dalam konteks Sumatera Barat, upaya kolaboratif dengan perguruan tinggi lokal, media, dan LSM menjadi strategi yang patut diperkuat agar pengawasan tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga preventif.

Temuan menarik dari pemantauan di lapangan adalah adanya perbedaan respon masyarakat terhadap Ombudsman. Di satu sisi, Ombudsman dianggap sebagai saluran efektif untuk menyuarakan keluhan masyarakat terhadap birokrasi, karena mekanismenya relatif mudah diakses. Di sisi lain, sebagian masyarakat masih memandang pengawasan Ombudsman tidak memberikan dampak nyata, terutama jika hasil tindak lanjut tidak diiringi dengan sanksi yang tegas kepada aparat yang melakukan maladministrasi. Hal ini menunjukkan adanya keterbatasan kewenangan Ombudsman yang lebih bersifat rekomendatif. Menurut Peters dan Pierre (2016), efektivitas lembaga pengawas sering kali dipengaruhi oleh kekuatan eksekutabilitas rekomendasi mereka. Dalam kasus Sumatera Barat, rekomendasi Ombudsman yang tidak selalu dipatuhi oleh pemerintah daerah memperlihatkan masih lemahnya kepatuhan birokrasi terhadap mekanisme akuntabilitas eksternal.

Meski demikian, terdapat pula beberapa praktik baik (*best practices*) yang dapat dicatat. Kota Payakumbuh, misalnya, berhasil meraih nilai kepatuhan tinggi karena adanya komitmen pimpinan daerah dalam memperbaiki standar pelayanan, keterbukaan dalam prosedur, serta penggunaan teknologi digital untuk memudahkan masyarakat mengakses layanan. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan politik dan kepemimpinan daerah menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kepatuhan pelayanan publik. Dengan kata lain, keberhasilan pengawasan Ombudsman sangat bergantung pada sinergi dengan komitmen pemerintah daerah.

Dalam kerangka RPJMN 2020–2024, pengawasan pelayanan publik juga ditempatkan sebagai bagian dari Prioritas Nasional 7 tentang Stabilitas Politik, Hukum, Pertahanan, Keamanan, dan Transformasi Pelayanan Publik. Hasil uji petik yang dilakukan Bappenas bersama Ombudsman pada 2022 di Sumatera Barat menegaskan bahwa pemantauan eksternal perlu terus diperkuat agar dapat memberikan masukan bagi perencanaan pembangunan. Hal ini sejalan dengan literatur internasional yang

menekankan pentingnya keterhubungan antara mekanisme akuntabilitas eksternal dan sistem perencanaan pembangunan nasional (Christensen & Læg Reid, 2017). Dengan demikian, pengawasan Ombudsman di Sumatera Barat bukan hanya berfungsi menyelesaikan laporan masyarakat, tetapi juga menjadi *input* penting bagi penyusunan kebijakan publik yang lebih responsif.

Tabel 1. Efektivitas Kinerja Ombudsman RI Perwakilan Sumatera Barat dalam tiga lensa analitis: *governance*, akuntabilitas, dan *public service value* (PSV)

Dimensi / KPI	Temuan / Status Sumbar	Lensa <i>Governance</i>	Lensa Akuntabilitas	Lensa <i>Public Service Value</i>	Celah / Risiko	Aksi Kebijakan Prioritas
Volume dan penyelesaian laporan	Target 2021: 257 laporan diselesaikan; capaian kuantitatif relatif baik, mutu tindak lanjut bervariasi	Efektivitas jejaring antar lembaga memengaruhi throughput penyelesaian	<i>Answerability</i> ada; <i>enforceability</i> tergantung kepatuhan instansi pada rekomendasi	Nilai utilitas meningkat saat sengketa selesai cepat dan adil	Variasi kualitas penyelesaian kasus struktural makan waktu	Standarkan SOP mediasi/ rek. lintas pemda; tetapkan SLA tematik; klinik pendampingan tindak lanjut
Waktu penyelesaian (TAT median)	Data rinci belum dipublikasikan; indikasi variasi signifikan antar kasus	Kapabilitas proses dan koordinasi menentukan kecepatan	Transparansi TAT mendorong disiplin kinerja	Nilai pengalaman (<i>service experience</i>) meningkat jika TAT pasti	Asimetri informasi pelapor; persepsi lambat	Rilis <i>dashboard</i> TAT per sektor; target TAT diferensial (sederhana vs kompleks)
Kepatuhan terhadap rekomendasi	Tingkat adopsi rekomendasi pemda belum terukur terbuka	Koherensi kebijakan pusat-daerah mempengaruhi adopsi	Akuntabilitas horizontal lemah tanpa mekanisme sanksi	Nilai keadilan meningkat jika rekomendasi dieksekusi	Rekomendasi "non-binding" berisiko diabaikan	MoU penautan rekomendasi ↔ kinerja OPD; integrasi ke IKU/IKP pemda; <i>publikasi league</i>

Dimensi / KPI	Temuan / Status Sumbar	Lensa <i>Governance</i>	Lensa Akuntabilitas	Lensa <i>Public Service Value</i>	Celah / Risiko	Aksi Kebijakan Prioritas
Kepatuhan standar pelayanan publik (skor)	Rerata provinsi 68,52 (kuning); Payakumbuh 86,34, Dharmasraya 81,76 (hijau); Limapuluh Kota 46,93, Mentawai 42,02 (merah)	Disparitas tata kelola antar daerah	Insentif dan disiplin kepatuhan belum merata	Nilai kesetaraan akses/standar	Ketimpangan kualitas layanan	table kepatuhan Program mentoring regional: hijau → dampingi kuning/merah; paket asistensi standar minimal
Disparitas antardaerah	2 hijau, mayoritas kuning, beberapa merah	Kapasitas institusi dan kepemimpinan menentukan hasil	Mekanisme pembelaan belum sistematis	Nilai pemerataan (<i>equity</i>) belum tercapai	“Pulau-pulau performa”	Skema <i>peer learning</i> berbasis gugus wilayah; targetatasi indikator paling lemah per daerah
Aksesibilitas kanal pengaduan	Multi-kanal tersedia; literasi pelapor beragam	Inklusivitas partisipasi warga	Keterbukaan kanal memperkuat <i>answerability</i>	Nilai inklusi dan kemudahan	<i>Under-reporting</i> dari kelompok rentan	Simplifikasi formulir, bantuan paralegal, kanal <i>offline-mobile</i> di MPP
Koordinasi lintas instansi	<i>Joint money</i> Bappenas-Ombudsman; koordinasi bervariasi dengan	Model <i>network governance</i> jadi kunci	Akuntabilitas bersama (shared) sering kabur	Nilai hasil (<i>outcome</i>) lebih baik jika kolaboratif	Tumpang tindih peran; risiko “lempar bola”	Tetapkan RACI lintas aktor; forum triwulana

Dimensi / KPI	Temuan / Status Sumbar	Lensa <i>Governance</i>	Lensa Akuntabilitas	Lensa <i>Public Service Value</i>	Celah / Risiko	Aksi Kebijakan Prioritas
	pemda/inspektorat					n hasil dan hambatan
Kapasitas & anggaran	Anggaran 2022 menurun; beban kerja staf tinggi	Ketahanan organisasi (<i>resilience</i>) diuji	Tanpa resource memadai, akuntabilitas melemah	Nilai efisiensi tertekan	<i>Burnout, backlog</i> kasus	Prioritisasi berbasis risiko, automasi triase, kemitraan kampus/CSO untuk dukungan non-yustisial
Implementasi MPP	Ada di beberapa daerah; kualitas dan cakupan layanan bervariasi	Integrasi layanan butuh orkestrasi lintas OPD	Standar layanan di MPP jadi alat uji akuntabilitas	Nilai pengalaman & kemudahan meningkat	Fasilitas /SDM belum seragam; antrean	Paket minimum <i>service package</i> MPP; pelatihan <i>frontliner</i> ; <i>booking</i> dan <i>tracking</i> daring
Transparansi dan data terbuka	Publikasi skor ada; detail proses dan TAT minim	Transparansi memperkuat <i>legitimacy</i>	Pelaporan terbuka memicu external scrutiny	Nilai kepercayaan publik naik	Kurang data granular	Portal open data: TAT, jenis maladministrasi, status rekomendasi per instansi
Partisipasi dan umpan balik warga	Survei kepuasan terbatas; IMA dipakai untuk persepsi media	<i>Co-production</i> memperkuat solusi	<i>Social accountability</i> melengkapi pengawasan	Nilai <i>voice</i> dan <i>dignity</i>	Bias partisipasi (suara urban dominan)	<i>Citizen scorecard</i> per layanan; sampling inklusif (rural/kel

Dimensi / KPI	Temuan / Status Sumbar	Lensa <i>Governance</i>	Lensa Akuntabilitas	Lensa Public Service Value	Celah / Risiko	Aksi Kebijakan Prioritas
						ompok rentan)
Kepercayaan publik	Indikator trust belum diukur reguler	Governance berbasis kepercayaan menurun biaya transaksi	Akuntabilitas menaik trust, trust mematuhan kepatuhan	Nilai legitimasi & kepuasan	Trust gap bila hasil tak terlihat	Survei <i>trust barometer</i> semesteran; publish komitmen perbaikan dan progresnya
Pencegahan maladministrasi	Fokus banyak pada remediasi; pencegahan belum sistematis	Beralih dari "compliance after" ke design-for-compliance	Akuntabilitas ex-ante mengurangi sengketa	Nilai pencegahan (prevention value)	Pengulangan temuan klasik	Service blueprinting, FMEA layanan, uji "mystery shopper"
Inovasi digital pengawasan	Sistem pelaporan daring ada; analitik lanjut terbatas	Digital governance meningkatkan koordinasi	Audit trail digital memperjelas jejak akuntabilitas	Nilai kecepatan dan kenyamanan	Fragmentasi aplikasi	Integrasi case management, NLP untuk klasifikasi aduan, dasbor eksekutif real-time
Dampak pada RPJMN/PN7	Pengawasan jadi <i>input</i> perencanaan; umpan balik belum terstruktur	Whole-of-government membutuhkan sirkuit belajar	Accountability → learning → policy change	Nilai publik jangka panjang (<i>outcome/impact</i>)	"Last-mile" rekomendasi ke dokumen	

Secara keseluruhan, efektivitas pengawasan Ombudsman RI Perwakilan Sumatera Barat masih menghadapi sejumlah keterbatasan baik dari sisi sumber daya,

kewenangan, maupun tingkat kepatuhan pemerintah daerah terhadap rekomendasi. Namun, keberadaan lembaga ini tetap memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan kesadaran birokrasi mengenai pentingnya pelayanan publik yang akuntabel. Penelitian ini menemukan bahwa pengawasan eksternal berfungsi sebagai katalis perubahan, meskipun efektivitasnya sangat ditentukan oleh dukungan politik lokal, tingkat partisipasi masyarakat, dan sinergi dengan lembaga perencana pembangunan nasional.

Implementasi Mal Pelayanan Publik (MPP) dan Implikasinya terhadap Kepatuhan Pelayanan Publik

Inovasi pelayanan publik melalui Mal Pelayanan Publik (MPP) merupakan salah satu strategi pemerintah Indonesia dalam mendorong reformasi birokrasi agar lebih modern, efisien, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Konsep MPP mengintegrasikan berbagai layanan pemerintah dalam satu lokasi terpadu sehingga memudahkan masyarakat mengakses layanan secara cepat, nyaman, dan transparan. Di Sumatera Barat, beberapa kabupaten dan kota telah membangun MPP sebagai bagian dari upaya memperbaiki wajah birokrasi dan meningkatkan kepuasan publik.

Hasil pengamatan menunjukkan bahwa implementasi MPP di Sumatera Barat masih berada pada tahap pengembangan, dengan variasi yang cukup besar antarwilayah. Kota Padang, sebagai ibukota provinsi, memiliki MPP yang relatif lebih lengkap dengan layanan dari berbagai instansi, baik pusat maupun daerah. Namun, di beberapa kabupaten lain, fasilitas MPP masih terbatas, baik dari sisi infrastruktur, jumlah layanan yang tersedia, maupun kualitas pelayanan. Ombudsman RI menjadikan layanan MPP ini sebagai salah satu indikator dalam survei kepatuhan pelayanan publik, sehingga kinerja MPP berpengaruh langsung terhadap penilaian kepatuhan daerah.

Secara konseptual, MPP dianggap sebagai instrumen penting dalam mewujudkan pelayanan publik yang lebih humanis dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Studi Sulistyono dan Pramusinto (2020) menegaskan bahwa keberadaan MPP dapat meningkatkan transparansi, mengurangi peluang praktik maladministrasi, serta memperkuat koordinasi antarinstitusi. Namun, efektivitas MPP di Sumatera Barat masih menghadapi tantangan. Pertama, keterbatasan anggaran daerah membuat sebagian MPP tidak memiliki fasilitas memadai. Kedua, resistensi birokrasi terhadap perubahan menyebabkan integrasi layanan belum sepenuhnya berjalan optimal. Ketiga, literasi digital masyarakat yang masih rendah di beberapa daerah membuat pemanfaatan layanan elektronik di MPP kurang maksimal.

Dari perspektif masyarakat, keberadaan MPP diapresiasi karena dianggap memudahkan proses administrasi yang sebelumnya tersebar di berbagai kantor. Namun, masih ditemukan keluhan mengenai antrian panjang, kurangnya petugas yang terlatih, serta keterbatasan jenis layanan yang tersedia. Hal ini menunjukkan bahwa MPP belum sepenuhnya mampu menjawab ekspektasi masyarakat yang menginginkan pelayanan cepat, murah, dan tanpa diskriminasi. Dengan demikian, pembangunan MPP harus dibarengi dengan reformasi kelembagaan, peningkatan kapasitas aparatur, dan pemanfaatan teknologi informasi secara konsisten.

Hasil uji petik yang dilakukan Bappenas dan Ombudsman pada 2022 menunjukkan bahwa implementasi MPP di Sumatera Barat memiliki potensi besar sebagai model pelayanan publik terpadu, namun masih memerlukan penguatan pada aspek tata kelola. Pengawasan Ombudsman menemukan bahwa standar pelayanan di MPP belum sepenuhnya sesuai dengan ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, terutama terkait kepastian waktu pelayanan, biaya yang transparan, dan kompetensi petugas. Dalam konteks ini, peran Ombudsman bukan hanya menilai kepatuhan, tetapi juga memberikan rekomendasi perbaikan yang dapat diintegrasikan ke dalam rencana pembangunan daerah.

Keterhubungan antara MPP dan agenda pembangunan nasional menjadi relevan ketika melihat prioritas RPJMN yang menekankan transformasi pelayanan publik sebagai salah satu prioritas nasional. Keberadaan MPP di Sumatera Barat dapat dipandang sebagai implementasi dari kebijakan top-down, namun pengawasannya dilakukan melalui pendekatan bottom-up melalui laporan masyarakat dan survei kepatuhan. Model ini menunjukkan adanya sinergi antara perencanaan pembangunan nasional dengan mekanisme akuntabilitas eksternal. Literatur tentang governance menegaskan bahwa inovasi pelayanan publik yang berhasil biasanya mengombinasikan pendekatan struktural dari atas dengan partisipasi masyarakat dari bawah (Osborne, 2018).

Secara empiris, penelitian ini menemukan bahwa MPP berperan sebagai instrumen penting dalam meningkatkan nilai kepatuhan pelayanan publik, tetapi efektivitasnya sangat bergantung pada komitmen daerah dalam menyediakan fasilitas, alokasi anggaran, serta kualitas sumber daya manusia yang melayani. Keberhasilan Payakumbuh dan Dharmasraya dalam meraih nilai kepatuhan tinggi dapat dikaitkan dengan implementasi MPP yang relatif lebih baik dibanding daerah lain. Hal ini memperkuat argumen bahwa keberadaan MPP yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik secara signifikan.

Dari sisi kebijakan, penguatan MPP di Sumatera Barat dapat menjadi katalis bagi reformasi birokrasi yang lebih luas. Integrasi layanan dalam satu atap dapat mengurangi kompleksitas administrasi, menekan biaya transaksi masyarakat, serta

memperkecil peluang terjadinya praktik korupsi kecil (*petty corruption*). Selain itu, keberadaan MPP dapat memperkuat hubungan antara pemerintah daerah dengan masyarakat melalui pelayanan yang lebih responsif dan transparan. Namun, agar tujuan tersebut tercapai, diperlukan sinergi yang lebih kuat antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, Ombudsman, dan masyarakat sipil.

Secara teoretis, implementasi MPP di Sumatera Barat dapat dianalisis melalui kerangka *public service logic* yang menekankan nilai pelayanan publik sebagai hasil dari interaksi antara penyedia layanan dan masyarakat pengguna (Osborne, 2018). Dengan demikian, keberhasilan MPP tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan fasilitas fisik, tetapi juga oleh bagaimana masyarakat dilibatkan dalam perencanaan, pemantauan, dan evaluasi layanan. Penelitian ini menegaskan bahwa keterlibatan masyarakat dalam memberikan umpan balik, baik melalui laporan ke Ombudsman maupun partisipasi dalam survei kepuasan, merupakan elemen penting yang harus diperkuat untuk meningkatkan keberlanjutan MPP.

Tabel 2. Analisis Implementasi Mal Pelayanan Publik (MPP) di Sumatera Barat dan keterkaitannya dengan kepatuhan standar pelayanan publik, respon masyarakat, peran dalam reformasi birokrasi, serta prioritas nasional/RPJM

Komponen Analisis	Temuan/Kondisi Sumbar (ringkas)	Dampak pada Kepatuhan Standar Pelayanan Publik (SPP)	Respon Masyarakat (<i>experience</i> dan inklusi)	Peran dalam Reformasi Birokrasi	Keterkaitan Prioritas Nasional & RPJM N	KPI dan Target 2025-2027 (usulan terukur)	Aksi Prioritas (<i>quick wins</i>)
Keterseediaan dan cakupan layanan MPP	MPP sudah ada di beberapa kab/kota; kelengkapan layanan dan fasilitas bervariasi (lebih maju di kota besar)	Integrasi layanan → peningkatan kepatuhan unsur informasi, biaya, waktu layanan; ketidakmerataan membua t skor antar	Meningkatkan kemudahan akses; keluhan saat antrian panjang & layanan belum lengkap	Mendorong <i>one-stop service</i> dan simplifikasi prosedur	Selaras PN7 (Transformasi Pelayanan Publik) & RPJM N 2020-2024; menja di <i>delivery channel</i> pelaya	% layanan terintegrasi di MPP (≥70% pada 2027); jumlah instansi bergabung (≥20 instansi /MPP); jam layanan efektif	Paket Minimum Service Package MPP provinsi; <i>onboarding</i> layanan lintas-OPD secara bertahap

Komponen Analisis	Temuan/Konfindisi Sumbar (ringkas)	Dampak pada Kepatuhan Standar Pelayanan Publik (SPP)	Respon Masyarakat (<i>experiece</i> dan inklusi)	Peran dalam Reformasi Birokrasi	Keterkaitan Prioritas Nasional & RPJMN	KPI dan Target 2025-2027 (usulan terukur)	Aksi Prioritas (<i>quick wins</i>)
		daerah timpang			nan	(≥40 jam/minggu)	
Standar layanan & kepastian waktu	SOP ada, namun kepastian waktu/biaya belum seragam; variasi disiplin antar loket	Unsur SPP “kepastian waktu/biaya” naik jika SLA ditegakkan; tanpa SLA skor mudah stagnan	Kepuasan naik bila SLA transparan; ketidakpastian memicu komplain	Menjadi <i>benchmark</i> budaya kinerja & disiplin layanan	Mendukung indikator tata kelola dalam RPJMN & penguatan nilai pelayanan publik	SLA per layanan dipublikasikan; <i>on-time completion rate</i> ≥90%; median TAT layanan prioritas ≤1 hari	Dashboar SLA real-time di MPP & situs; tiket antre digital; <i>fast track</i> layanan sederhana
Kapasitas SDM frontliner	Kompetensi & jumlah petugas belum merata; pelatihan layanan publik belum rutin	Kualitas pemenuhan standar layanan (kompetensi, keramahan, kejelasan informasi) memengaruhi skor kepatuhan	Pengalaman pengguna (kemudahan, empati) jadi penentu trust; literasi kelompok rentan perlu perhatian	Mendorong profesionalisasi aparatur & <i>service culture</i>	Selaras agenda <i>human capital</i> birokrasi di RPJMN	Sertifikasi layanan publik (≥80% frontliner); <i>customer effort score</i> ≤2,0; <i>complaint resolution</i> ≤3 hari	Pelatihan frontliner triwulanan; <i>coaching clinic</i> layanan inklusif; <i>rota</i> petugas saat puncak
Sarana prasarana &	Gedung/fasilitas berbeda mutu; akses	Standar sarpras memengaruhi	Nilai pengalman naik bila	Mengubah wajah birokrasi	Mendukung kualitas	Skor audit aksesibilitas	Audit aksesibilitas tahunan;

Komponen Analisis	Temuan/Konfindisi Sumbar (ringkas)	Dampak pada Kepatuhan Standar Pelayanan Publik (SPP)	Respon Masyarakat (<i>experiece</i> dan inklusi)	Peran dalam Reformasi Birokrasi	Keterkaitan Prioritas Nasional & RPJMN	KPI dan Target 2025-2027 (usulan terukur)	Aksi Prioritas (<i>quick wins</i>)
aksesibilitas	difabel & parkir belum seragam	komponen SPP (akses info, kenyamanan)	ramah difabel & <i>family friendly</i>	si: moderan, humanis, akuntabel	layanan prioritas & <i>ease of access</i> RPJMN	≥85/100 ; <i>downtime</i> loket ≤1%; area ramah difabel 100%	<i>wayfinding</i> jelas; ruang laktasi & <i>priority lane</i> difabel/lanjut usia
Digitalisasi & interoperabilitas	Kanal digital ada, tapi integrasi antar sistem OPD belum mulus; <i>tracking</i> berkas terbatas	Ketaatan pada standar informasi meningkat; bukti layanan terekam; memudahkan verifikasi kepatuhan	Kanal <i>omni-channel</i> menurunkan biaya transaksi warga; <i>self-service</i> mempercepat layanan	Aksele rasi <i>digital government</i> & <i>paperless</i>	Mendukung SPBE & target <i>GovTech</i> nasional	% layanan end-to-end digital (≥50% 2027); <i>e-queue</i> ≥80% transaksi; <i>track & trace</i> untuk 100% berkas	Single queue & single sign-on; API antar-OPD; <i>track-and-trace</i> publik untuk semua layanan
Integrasi kanal pengaduan (dengan Ombudsman/inspektorat)	Multi kanal pengaduan, namun belum semua MPP terhubung erat dengan Ombudsman/inspektorat	Penyelesaian keluhan cepat menaikkan kepatuhan pada unsur penanganan pengaduan	Kepercayaan naik saat <i>feedback</i> cepat; kelompok rentan butuh bantuan pengisian	Membangun <i>closed-loop</i> perbaikan layanan	Kait ke PN7: penguatan akuntabilitas pelayanan	<i>First contact resolution</i> ≥70%; median waktu respons keluhan ≤2 hari; publikasi <i>root cause</i> per kuartal	Meja Ombudsman/inspektorat di MPP; <i>chatbot</i> pengaduan; publikasi <i>corrective action</i>

Komponen Analisis	Temuan/Komponen Analisis (ringkas)	Dampak pada Kepatuhan Standar Pelayanan Publik (SPP)	Respon Masyarakat (<i>experience</i> dan inklusi)	Peran dalam Reformasi Birokrasi	Keterkaitan Prioritas Nasional & RPJMN	KPI dan Target 2025-2027 (usulan terukur)	Aksi Prioritas (<i>quick wins</i>)
Monitoring & evaluasi (Monev) kinerja MPP	Monev ada namun belum seragam; data granular TAT/keluhan belum selalu terbuka	Data monev memperkuat pembuktian kepatuhan; memudakan <i>targeted fixing</i>	Transparansi data meningkatkan partisipasi & kontrol sosial	Menu mbuhkan budaya <i>performance management</i>	Menyumbang <i>evidence</i> untuk dokumen perencanaan (RKP/Renstra)	<i>Open dashboard</i> TAT, kepuasan, keluhan; <i>league table</i> kab/kota; audit triwulanan	Open data indikator layanan; <i>peer review</i> antardae rah; rapat kinerja triwulanan dipimpin kepala daerah
Pemerataan & disparitas antar daerah	Payakumbuh/Dharmas raya "hijau"; mayoritas "kuning"; ada "merah" (Limapuluh Kota, Mentawai)	Daerah hijau menaik an rata-rata provinsi; disparitas menahan perbaikan agregat	Persepsi ketidakadilan jika layanan bagus hanya di kota tertentu	Memicu <i>whole-of-province improvement</i> melalui <i>mentoring</i>	Selaras agenda pemerintahan layanan publik RPJMN	Gap skor <10 poin antardae rah pada 2027; ≥70% daerah masuk "hijau/kuning tinggi"	Program mentoring: hijau dampingi kuning/merah; paket asistensi kepatuhan minimum
Komunikasi publik & literasi layanan	Informasi layanan belum sepenuhnya mudah dipahami; literasi digital beragam	Memengaruhi kepatuhan unsur informasi layanan	Edukasi sederhana → komplain turun; NPS naik	Mengutamakan <i>citizen-centric service</i>	Mendukung <i>people engagement</i> RPJMN	NPS ≥50; <i>deflection rate</i> pertanyaan berulan g ≥40% via	Desain ulang FAQ/infografik; <i>service script</i> seragam; <i>helpdesk</i> ditempat

Komponen Analisis	Temuan/Komponen Analisis Sumbar (ringkas)	Dampak pada Kepatuhan Standar Pelayanan Publik (SPP)	Respon Masyarakat (<i>experience</i> dan inklusi)	Peran dalam Reformasi Birokrasi	Keterkaitan Prioritas Nasional & RPJMN	KPI dan Target 2025-2027 (usulan terukur)	Aksi Prioritas (<i>quick wins</i>)
						FAQ/AI; materi layanan bahasa sederhana	kan strategis
Dampak pada nilai kepatuhan provinsi	Rata-rata provinsi 68,52 (kuning) → target naik bertahap; keberhasilan MPP di kota tertentu dorong rata-rata	Peningkatan komponen standar (info, biaya, waktu, kompetensi) menaikkan skor	Pengalaman positif mendorong partisipasi & trust	Menjadi <i>flagship</i> reformasi di <i>frontline</i>	Kontribusi langsung ke indikator PN7/RPJM; perbaikannya Renstra	Skor kepatuhan provinsi ≥78 (kuning tinggi) pada 2026 dan ≥82 (hijau) pada 2027	Roadmap MPP Sumbar 2025-2027 terintegrasi ke RKPD & perjanjian kinerja OPD

Implementasi Mal Pelayanan Publik (MPP) di Sumatera Barat menunjukkan kemajuan yang belum merata. Di kota tertentu layanan terintegrasi sudah terasa, namun di banyak daerah kualitas sarana, cakupan layanan, dan disiplin standar masih bervariasi sehingga skor kepatuhan bergerak lambat dari zona kuning. Ketika SOP dan SLA dipublikasikan, antrean dikelola digital, dan berkas dapat dilacak, pengalaman warga membaik dan keluhan lebih cepat tertangani. Kunci lainnya adalah kompetensi frontliner, aksesibilitas ramah difabel, serta keterhubungan kanal pengaduan dengan Ombudsman dan inspektorat agar perbaikan bersifat tertutup siklusnya. Disparitas antardaerah perlu dijawab lewat mentoring dari daerah hijau ke kuning/merah, didukung monev terbuka berbasis data TAT, keluhan, dan kepuasan. Jika paket layanan minimum MPP, integrasi digital, dan pelatihan aparatur dijalankan konsisten, MPP dapat menjadi lokomotif reformasi birokrasi di garis depan, menaikkan nilai kepatuhan provinsi menuju hijau dan sekaligus menyumbang capaian Prioritas Nasional serta target RPJMN secara terukur. Secara keseluruhan, implementasi MPP di Sumatera Barat menunjukkan adanya kemajuan dalam upaya modernisasi pelayanan publik, tetapi masih menghadapi sejumlah tantangan struktural dan kultural.

Keberhasilan jangka panjang dari MPP bergantung pada komitmen pemerintah daerah dalam memperbaiki tata kelola, peningkatan kapasitas aparatur, serta sinergi dengan Ombudsman sebagai lembaga pengawas eksternal. Dengan memperkuat ketiga aspek tersebut, MPP berpotensi menjadi model pelayanan publik terpadu yang mampu mendorong tercapainya standar pelayanan publik yang lebih baik di Sumatera Barat dan Indonesia secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Berbasis hasil analisis, penelitian ini menghasilkan beberapa temuan penting antara lain bahwa efektivitas pengawasan Ombudsman RI Perwakilan Sumatera Barat masih menghadapi tantangan struktural dan operasional. Meskipun target penyelesaian laporan masyarakat relatif tercapai, kualitas tindak lanjut dan kepuasan pelapor belum konsisten. Skor kepatuhan pelayanan publik Sumatera Barat berada di zona kuning, dengan disparitas mencolok antarwilayah dimana hanya Payakumbuh dan Dharmasraya yang meraih zona hijau. Implementasi Mal Pelayanan Publik (MPP) menunjukkan potensi sebagai instrumen reformasi birokrasi, namun belum merata dari segi fasilitas, kapasitas SDM, dan integrasi layanan. Keterbatasan anggaran dan kewenangan Ombudsman yang bersifat rekomendatif turut membatasi dampak pengawasan. Di sisi lain, masyarakat mengapresiasi keberadaan Ombudsman sebagai kanal pengaduan, namun ekspektasi terhadap perubahan nyata masih belum terpenuhi. Penelitian ini juga menyoroti pentingnya sinergi antara pengawasan eksternal dan agenda pembangunan nasional, khususnya RPJMN, agar pengawasan tidak hanya bersifat reaktif tetapi juga menjadi input strategis dalam perencanaan kebijakan publik. Dengan demikian, penguatan tata kelola, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat menjadi kunci dalam mendorong pelayanan publik yang lebih responsif, adil, dan berkualitas di Sumatera Barat

Berbasis temuan-temuan penting yang ada, penelitian ini merekomendasikan penguatan daya eksekusi rekomendasi Ombudsman melalui integrasi ke indikator kinerja perangkat daerah dan perjanjian kinerja, sehingga kepatuhan tidak lagi bersifat sukarela. Transparansi perlu ditingkatkan dengan menghadirkan dasbor publik yang menampilkan waktu penyelesaian laporan, tingkat adopsi rekomendasi, dan pola keluhan masyarakat. Untuk memperkuat implementasi MPP, disarankan adanya paket layanan minimum, publikasi *Service Level Agreement (SLA)*, audit aksesibilitas, serta pelatihan berkala bagi petugas frontliner. Strategi berbasis risiko juga perlu diterapkan, dengan fokus pengawasan pada sektor dan daerah dengan skor kepatuhan rendah, serta skema mentoring dari daerah hijau ke kuning/merah. Kanal pengaduan di MPP sebaiknya diintegrasikan dengan Ombudsman dan inspektorat agar siklus perbaikan menjadi tertutup dan terpantau. Selain itu, partisipasi masyarakat perlu diperluas melalui survei kepuasan, citizen scorecard, dan literasi layanan publik. Semua langkah

ini harus dihubungkan dengan siklus perencanaan pembangunan nasional melalui RPJMN dan RKP, agar pendanaan, target, dan evaluasi kinerja saling terkait. Dengan pendekatan ini, pengawasan eksternal dan reformasi pelayanan publik dapat berjalan lebih efektif, berkelanjutan, dan berdampak nyata bagi masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, N., Muhammad, H., & Anwar, M. (2025). Peran Ombudsman Republik Indonesia dalam Pencegahan Maladministrasi Pada Pengangkatan dan Pemberhentian Perangkat Desa. *Jurnal Administrasi Pemerintahan Desa*, 6(1), 15. <https://doi.org/10.47134/villages.v6i1.195>
- Bovens, M., & Schillemans, T. (2014). Meaningful accountability. *Oxford Handbook of Public Accountability*, 1-20. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199641253.013.0017>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Christensen, T., & Læg Reid, P. (2017). Performance and accountability – A theoretical discussion and an empirical assessment. *Public Organization Review*, 17(4), 475-493. <https://doi.org/10.1007/s11115-016-0368-9>
- Dwiyanto, A. (2011). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Gadjah Mada University Press.
- Dwiyanto, A. (2018). Membangun sistem pelayanan publik yang responsif. *Jurnal Birokrasi dan Pemerintahan*, 4(1), 11-27. <https://doi.org/10.22146/jbp.43112>
- Handayani, T., & Wicaksono, B. (2020). Digital governance in Indonesian public service. *Policy & Governance Review*, 4(3), 184-198. <https://doi.org/10.30589/pgr.v4i3.361>
- Kim, S., & Lee, J. (2020). Citizen participation and performance of government programs. *International Public Management Journal*, 23(2), 233-258. <https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1698417>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- OECD. (2019). *Government at a Glance: Southeast Asia 2019*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264305915-en>
- Osborne, S. P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic. *Public Management Review*, 20(2), 225-231. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1350461>
- 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. (2023). Permasalahan Pelayanan Publik dan Peran Ombudsman Perwakilan Dalam Pendampingan Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, 13(2), 128-141. <https://doi.org/10.33701/jiwbp.v13i2.3178>

- Peters, B. G., & Pierre, J. (2016). *Governance and accountability*. Edward Elgar.
<https://doi.org/10.4337/9781784710828>
- Pramusinto, A., & Purwanto, E. A. (2019). Reformasi pelayanan publik di Indonesia: Dinamika dan tantangan. *Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies*, 3(1), 15–32. <https://doi.org/10.22146/jipags.51364>
- Purwanto, E. A., Handayani, T., & Wicaksono, B. (2021). Citizen engagement and accountability in Indonesia. *Journal of Asian Public Policy*, 14(2), 177–196. <https://doi.org/10.1080/17516234.2020.1758637>
- Setiawan, R., & Syahril, M. (2022). Ombudsman and the challenge of public service supervision. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 5(2), 210–225. <https://doi.org/10.31219/osf.io/pj6r5>
- Sulistyo, B., & Pramusinto, A. (2020). Evaluating the role of public service malls in Indonesia. *Public Administration Issues*, (6), 89–106. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2020-0-6-89-106>
- World Bank. (2020). *Improving service delivery in Indonesia*. Washington DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1561-5>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications