

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Kantor Perwakilan Ombudsman Nasional di daerah mengingat kondisi geografis wilayah Indonesia maka Ombudsman Nasional dapat mendirikan Perwakilan Ombudsman Nasional di wilayah tertentu demi memperlancar tugas Ombudsman. Hubungan antara Ombudsman Nasional dan Ombudsman Daerah tidak ada hubungan hirarkis melainkan hubungan koordinatif dalam rangka menjalankan tugas dan fungsinya serta dalam menghadapi masalah-masalahnya.¹

Beberapa negara lembaga Ombudsman didirikan ditingkat regional provinsi, negara bagian atau tingkat distrik (kabupaten/kota). Masing-masing negara mempunyai ciri khas dalam menentukan Ombudsman seperti apa yang akan digunakan. Indonesia, keberadaan Ombudsman daerah sangat berkaitan dengan berjalannya otonomi daerah yang dibuktikan dengan Undang-Undang RI Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah. Kehadiran dan beroperasinya Ombudsman di daerah mendapatkan urgensi dan signifikansinya. Sejauh ini sudah ada 34 kantor perwakilan Ombudsman di daerah, salah satunya di Kalimantan Selatan.²

Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan dibentuk atas pertimbangan bahwa pengawasan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh

¹Sumber Kantor Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan.

²*Ibid.*

negara dan pemerintah merupakan unsur penting dalam upaya menciptakan pemerintah yang baik sekaligus implementasi prinsip demokrasi. Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan merupakan salah satu dari tujuh perwakilan yang tertua di Indonesia dan tertua di Kalimantan, dibentuk pada tanggal 20 November 2010 yang beralamat di Jalan Let. Jend. S. Parman Nomor 57 Belitung Selatan, Kecamatan Banjarmasin Tengah, Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan 70123. Jarak tempuh dari Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin adalah 6,5 Km dan bisa ditempuh dengan waktu 20 menit berkendara.³

Lembaga Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan yang ditetapkan mulai dari Undang-Undang RI No. 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman RI tepatnya di Pasal 5 Ayat (2) dan ketentuan lebih lanjut diatur dalam Peraturan Pemerintah RI No. 21 Tahun 2011 Tentang Pembentukan, Susunan, dan Tata Kerja Perwakilan Ombudsman RI di Daerah. Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan diharapkan dapat memberikan pelayanan publik yang sebaik-baiknya kepada setiap anggota masyarakat berdasarkan asas keadilan, tidak diskriminasi, akuntabilitas, kepatutan, dan tidak memihak yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari upaya untuk menciptakan penyelenggaraan Pemerintah Daerah yang bersih dan bebas dari maladministrasi.⁴

Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan memiliki kepala perwakilan yang bernama Norhalis Majid, S.E.,M.E. dalam melaksanakan tugasnya Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan dibantu oleh asisten

³ *Ibid.*

⁴ *Ibid.*

Ombudsman, Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan memiliki 12 asisten serta 1 analis keuangan 2 satpam dan 1 pramubakti.⁵

1. Visi dan Misi Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan

a) Visi

Mewujudkan Ombudsman RI yang berwibawa, efektif, dan adil.

b) Misi

Misi Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan yakni:

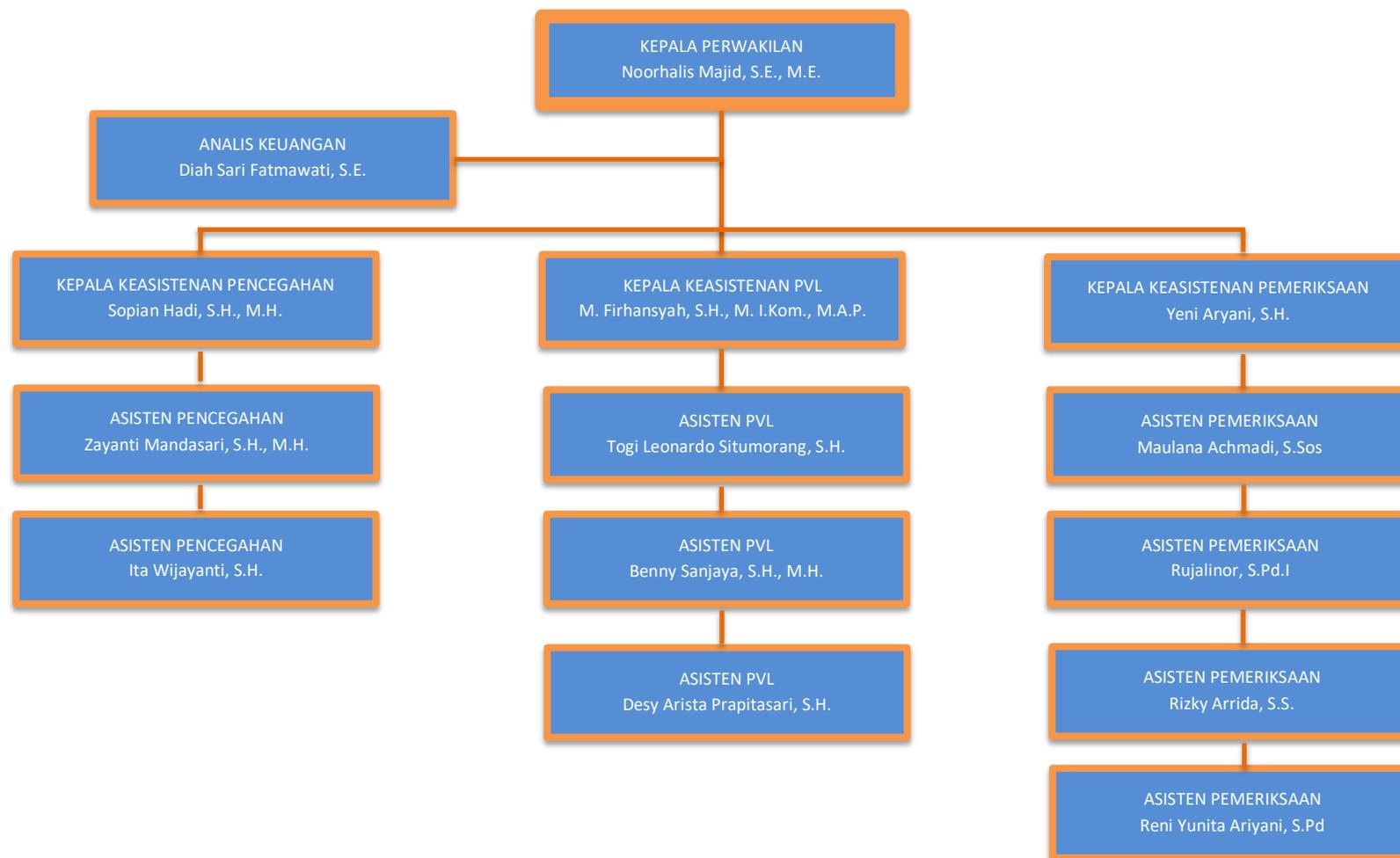
- 1) Memperkuat kelembagaan;
- 2) Meningkatkan kualitas pelayanan Ombudsman RI;
- 3) Meningkatkan partisipasi masyarakat;
- 4) Mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik; dan
- 5) Memperkuat pemberantasan dan pencegahan maladministrasi dan korupsi.

2. Struktur Organisasi

Berdasarkan Peraturan Ombudsman RI Nomor 30 Tahun 2018 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Asisten Ombudsman RI sebagai berikut:

⁵M. Firhansyah, Kepala Keasistenan PVL Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 28 Februari 2020, Pukul 15:30 Wita.

Struktur Organisasi Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan



B. Penyajian Data

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan langsung terhadap Kepala Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan, Kepala Keasistenan Pencegahan, Kepala Keasistenan PVL, dan Kepala Keasistenan Pemeriksaan, dalam laporan hasil penelitian ini peneliti akan menguraikan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Uraian Hasil Wawancara

a. Informan 1

1) Identitas Informan

Nama : Noorhalis Majid, S.E., M.E.
Pendidikan : S-2 Magister Ekonomi
Pekerjaan/Jabatan : Kepala Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan
Alamat : Komplek Andai Jaya Persada, Blok D RT 34
No. 8 Sei Andai Banjarmasin
No. HP : 0811-512-351

2) Uraian

Pendapat informan, setelah peneliti menanyakan peran dan kendala Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan dalam upaya pencegahan maladministrasi pada bidang kepegawain dari tahun 2016-2019. Informan menyatakan bahwa peran Ombudsman dalam melakukan pencegahan maladministrasi di pelayanan publik katagori kepegawaian sudah sesuai sebagaimana ketentuan dan peraturan perundang-undangan.

Pencegahan itu artinya jangan sampai terjadi, menolak apabila ada potensi maladministrasi dan agar maladministrasi itu tidak terjadi maka dicegah terlebih dahulu dengan cara membenahi dari hulunya. Menyangkut kepegawaian ada beberapa kegiatan Ombudsman mulai dari pencegahan maladministrasi soal kepegawaian seperti melakukan pemantauan atau pengawasan seleksi CPNS baik yang di daerah maupun yang provinsi, mengawasi jalannya seleksi CPNS apakah sudah sesuai dengan ketentuan dan peraturan juga sesuai dengan SOP, setelah dilakukan pengawasan itu kita berharap tidak terjadi maladministrasi menyangkut seleksi penerimaan CPNS. Subtansi kepegawaian, pegawai itu ada macam-macamnya seperti PNS, honorer ataupun tenaga kontrak dalam hal memberikan pelayanan publik kepada pegawai berdasarkan asas keadilan dan persamaan, Ombudsman tidak membedakan atas status pegawai yang berbeda itu, bukan hanya melayani PNS tapi yang honorer dan karyawan yang menyelenggarakan pelayanan publik Ombudsman juga melakukan upaya pencegahan maladministrasi kepada mereka dengan cara memberikan edukasi kepada instansi penyelenggara pelayanan publik melalui sosialisasi tentang arti penting pelayanan publik fungsi penyelenggara sebagai pemberi layanan publik, menyebarluaskan pemahaman mengenai peran Ombudsman, dan memberikan pemahaman tentang maladministrasi mengenai subtansi kepegawaian, memberikan pemahaman kepada pegawai tentang hak dan kewajibannya sebagai penyelenggara sekaligus penerima layanan publik.

Sosialisasi yang dilakukan Ombudsman dilakukan secara terus menerus melalui media sosial seperti facebook, instagram, whatsapp, melalui media elektronik seperti TV, radio, melalui media cetak seperti surat kabar dan itu terbukti dengan banyaknya orang yang datang ke Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan untuk bertanya, konsultasi tentang pelayanan publik, tahun 2019 hampir ada 500 orang yang datang walaupun yang menjadi laporan hanya 167 kasus. Orang yang datang ke Ombudsman tidak semuanya lapor, mereka bisa konsultasi minta arahan dan saran, sementara sosialisasi secara tatap muka seperti *talk show* maupun dialog interaktif dilakukan bersama dengan kegiatan Ombudsman lainnya terutama daerah luar kota karena keterbatasan anggaran. Kemudian Ombudsman dalam upaya pencegahan maladministrasi katagori kepegawaian juga melakukan investigasi tentang dugaan adanya potensi maladministrasi atau laporan maladministrasi kepegawaian yang berulang-ulang agar tidak terjadi dan hasil investigasi tersebut dilakukan kajian paling lama 3 bulan setelah itu menyampaikan saran tindakan korektif ke pemerintah untuk diperbaiki melalui surat resmi dari Ombudsman, seperti kasus berlarutnya pembayaran tunjangan guru honorer dan setelah dilakukan kajian oleh Ombudsman dan ditemukan penyebabnya ialah anggaran dari pemerintah daerah tidak ada untuk membayar tenaga honorer, kebutuhan pegawai dari pemerintah sangat besar tapi kemampuan membayar sangat rendah, lalu kemudian yang dilakukan pemerintah daerah menyerahkan kepada

masing-masing sekolah dengan cara memanfaatkan dana BOS untuk membayar gaji guru honorer, hal ini terjadi karena PNS dari sekolah tersebut sedikit dan kebutuhan tenaga mengajar besar sementara kemampuan membayar sedikit.

Tugas Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan dalam upaya pencegahan maladministrasi pada bidang kepegawaian ini sangat sesuai dengan hukum Islam, dalam Islam juga disampaikan untuk mencegah kejahatan demi menegakkan keadilan, kenyamanan, dan keamanan, pencegahan maladministrasi Ombudsman berupaya melindungi hak asasi manusia, memberikan kemudahan bagi masyarakat, mencegah kemungkaran atau maladministrasi.

Kendala Ombudsman saat melakukan pencegahan maladministrasi pada bidang kepegawaian yaitu: yang pertama terletak pada internal pemerintah itu sendiri yang merasa masalah kepegawaian adalah wilayah mereka, diskresi mereka, dan wewenang mereka sehingga mereka menganggap bahwa kewenangan itu tidak bisa dilaporkan kemana-mana, memang betul kewenangan itu tidak bisa dilaporkan kemana-mana sejauh kewenangan itu sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan kepegawaian. Apabila kewenangan yang diberikan kepada pegawai tidak sesuai dengan SOP maupun ketentuan dan peraturan perundang-undangan kepegawaian maka itu bisa disampaikan ke Ombudsman misal penempatan atau pemindahan pegawai secara semena-mena apabila mengarah kepada peraturan maka di situ ada badan

penilaian yang akan menelaah, mempertimbangkan, tapi kalau hanya menjadi formalitas saja, inilah yang menjadi masalah. Menyikapi kendala tersebut Ombudsman melakukan sosialisasi memberikan pemahaman kepada pimpinan dan para pegawai mengenai maladministrasi substansi kepegawaian. Yang kedua kendalanya terdapat pada anggaran Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan. Melakukan kegiatan ke beberapa daerah di Kalimantan Selatan pastilah memerlukan dana. Untuk mengatasi kendala tersebut Ombudsman melakukan penggabungan kegiatan terutama kegiatan yang di luar kota, sehingga datang ke daerah itu tidak satu kegiatan saja yang dilakukan Ombudsman tetapi beberapa kegiatan seperti menyelesaikan laporan, koordinasi dengan instansi lainnya, termasuk sosialisasi kepada kelompok-kelompok yang dianggap strategis di wilayah itu baik sekolah, kampus, organisasi, Pemerintah Daerah, dan pegawai itu sendiri, sehingga tugas Ombudsman itu efektif dalam menggunakan uang negara.⁶

b. Informan 2

1) Identitas Informan

Nama : Sopian Hadi, S.H., M.H.
Pendidikan : S-2 Magister Hukum
Pekerjaan/Jabatan : Kepala Keasistenan Pencegahan Ombudsman RI
Perwakilan Kalimantan Selatan

⁶Noorhalis Majid, Kepala Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 26 Februari 2020 Pukul 15:07 Wita.

Alamat : Komplek Bawang Merah IX No. 12 Sungai
Andai Banjarmasin

No. HP : 0811-511-329

2) Uraian

Peneliti saat menanyakan bagaimana peran dan kendala Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan dalam upaya pencegahan maladministrasi pada bidang kepegawaian selama tahun 2016 hingga 2019. Informan ini menyatakan bahwa pada tahun 2016 sampai 2017 tidak ada pembidangan keasistenan jadi upaya pencegahan maladministrasi pada bidang kepegawaian dilakukan oleh semua asisten berdasarkan peraturan yang berlaku saat itu. Pembidangan keasistenan baru dibentuk tahun 2018 yang diatur dalam peraturan Ombudsman terdiri dari tiga bidang salah satunya bidang pencegahan.

Upaya pencegahan maladministrasi pada bidang kepegawaian yang dilakukan Ombudsman seperti melakukan sosialisasi tentang peran Ombudsman ke lembaga-lembaga instansi pelayanan publik, memberikan pemahaman akan hak dan kewajiban pegawai dalam menyelenggarakan pelayanan publik, memberikan pemahaman tentang maladministrasi dibidang kepegawaian. Melakukan mata-mata menggunakan teknik *mystery shopping* untuk mendapatkan informasi, mendeteksi adanya potensi maladministrasi pada bidang kepegawaian biasanya kegiatan ini dilakukan perbulan, melakukan investigasi. Khusus untuk seleksi penerimaan CPNS Ombudsman selalu melakukan

pengawasan, mengawasi seleksi penerimaan CPNS, mengawasi CAT nya (*Computer Assisted Test*), mengawasi kesiapan panitia, mengawasi seleksi administrasi, mengawasi pelaksanaan tes, sampai penerbitan nomor induk pegawai (NIP) baik yang diselenggarakan Pemerintah daerah maupun provinsi dan untuk penerimaan PPPK maupun karyawan yang bertugas menyelenggarakan pelayanan publik misal BUMD Ombudsman tidak melakukan pengawasan seperti halnya seleksi penerimaan CPNS, Ombudsman melakukan pengawasan kepada PPPK dan karyawan secara tidak langsung bentuk pencegahannya yaitu sosialisasi yang diberikan Ombudsman, dari sosialisasi tersebut diharapkan masyarakat peka terhadap potensi maladministrasi dan Ombudsman menunggu laporan dugaan potensi maladministrasi dari penerimaan PPPK maupun karyawan itu kemudian Ombudsman akan melakukan tugas pencegahan lainnya seperti investigasi dan lainnya. Melakukan kerja sama dengan instansi pelayanan publik seperti bekerja sama dengan Kemenkumham saat seleksi CPNS, melakukan MoU dengan pemerintah daerah, melakukan kunjungan ke instansi penyelenggara pelayanan publik seperti BKD, BUMD, sekolah untuk melakukan koordinasi kepada instansi pelayanan publik agar berkomitmen menyelenggarakan pelayanan publik kepada pegawai atau pun karyawan sesuai Undang-Undang RI No 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.

Kendala yang dihadapi Ombudsman dalam upaya mencegah maladministrasi pada kepegawaian terletak pada instansi penyelenggara pelayanan publik itu sendiri yang kurang paham tentang prosedur pelayanan kepegawaian dan juga kurang paham tentang bentuk-bentuk maladministrasi pada bidang kepegawaian seperti kasus penerimaan pegawai yang merupakan penyimpangan prosedur tentang penambahan 10 point untuk putera daerah tetapi dilapangan prosedur ini tidak terlaksana, masalah pemberian disiplin kepada pegawai yang mana pelaksanaan disiplin tersebut dijalankan sebagaimana mestinya tetapi prosesnya tidak transparan inilah bentuk maladministrasi yang tidak disadari oleh instansi penyelenggara pelayanan publik. Untuk menghadapi kendala tersebut Ombudsman melakukan sosialisasi secara terus menerus tentang Ombudsman, pelayanan publik pada kepegawaian, dan maladministrasi khusus pada bidang kepegawaian agar pengelolaan kepegawaian di instansi penyelenggara pelayanan publik tertib.

Kendala berikutnya terletak pada anggaran. Anggaran Ombudsman hanya sekitar Rp. 600.000.000-, dalam 1 tahun. Wilayah kerja Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan adalah tingkat provinsi. Jadi, untuk melakukan kegiatan sosialisasi ke luar kota seperti Rantau, Kandangan, Amuntai, Barabai, Tanjung, Tanah Bumbu, dan Kotabaru

pasti banyak mengeluarkan dana. Ombudsman berusaha meantisipasinya dengan cara menggabungkan kegiatan dalam satu kali jalan.⁷

c. Informan 3

1) Identitas Informan

Nama : M. Firhansyah, S.H., M. I.Kom., M. A.P.
Pendidikan : S-2 Magister Administrasi Publik
Pekerjaan/Jabatan : Kepala Keasistenan PVL Ombudsman RI
Perwakilan Kalimantan Selatan
Alamat : Jl. Jahri Saleh Komp. Wirayudha No. 26
No. HP : 0811-505-623

2) Uraian

Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan dalam Peraturan Ombudsman RI No 30 Tahun 2018 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Asisten Ombudsman RI memiliki pembidangan yaitu bidang pencegahan, bidang penerimaan dan verifikasi laporan (PVL), dan bidang pemeriksaan.

Bidang pencegahan adalah segala upaya dan strategi untuk melakukan pencegahan segala potensi maladministrasi dalam objek penyelenggara pelayanan publik yang memberikan pelayanan publik.

Peran Ombudsman dalam mencegah maladministrasi pada bidang kepegawaian, Ombudsman melakukan pencegahan dimulai dari pintu masuknya yaitu tes CPNS yang mana itu sudah menjadi tugas

⁷Sopian Hadi, Kepala Keasistenan Pencegahan Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 12 Februari 2020, Pukul 15:09 Wita.

pengawasan rutin secara nasional oleh Ombudsman, setiap tahun melakukan evaluasi internal, setiap tahun Ombudsman membuat saran tindakan korektif pada bidang kepegawaian, tiap tahun Ombudsman terus menghimbau kepada pegawai agar tidak melakukan tindakan maladministrasi, himbauan tersebut tidak hanya ditujukan kepada pegawai tetapi juga kepada masyarakat umum karena pencegahan maladministrasi pada bidang kepegawaian juga dapat dilakukan oleh masyarakat dengan cara datang, laporkan, dan aktif terlibat dalam kasus-kasus kepegawaian.

Pelayanan publik itu memang kebanyakan orang memahaminya secara sempit padahal pelayanan publik harus dipahami secara luas bahwa pelayanan publik itu tidak hanya eksternal tetapi juga ada pelayanan publik internal yaitu kepegawian yang mana pengguna layanannya itu adalah pegawai seperti pegawai mau mengurus cuti, naik pangkat dan sebagainya.

Harus kita akui bahwa Ombudsman adalah organisasi yang memang miskin struktural tetapi kaya fungsi, apabila berbicara kendala di dalam melakukan pencegahan maladministrasi pada kepegawaian tentu SDM menjadi kendala karena tidak semua orang yang ada di internal Ombudsman menguasai secara komprehensif isu-isu atau juga masalah-masalah dan aturan-aturan terkait kepegawaian. Upaya yang dilakukan Ombudsman untuk mensiasati kendala SDM yaitu setiap tahun sudah ada perbaikan dengan terus menambah kuota SDM, yang

kedua Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan juga sudah mengusulkan kalau dalam asistennya misalnya Ikatan Asisten Ombudsman RI (IAORI) agar ada sistem pendidikan dan pelatihan yang intensif kepada seluruh asisten Ombudsman karena masalah pelayanan publik memiliki komposisi masalah yang sangat dinamis dan beragam maka dari itu asisten Ombudsman terus diberikan pendidikan dan pelatihan (diklat), terus yang ketiga mencoba mengspesifikasikan orang-orang di Ombudsman maksudnya adalah membuat orang-orang di Ombudsman itu dia spesialisasinya di bidang mana, sehingga itu membantu dalam rangka pencegahan *maladministrasi*, seperti yang terjadi untuk masalah kepegawian maka harus ada dari beberapa asisten Ombudsman yang konsentrasi utamanya pada kepegawaian sehingga maladministrasi pada bidang kepegawaian cepat tercegah.

Anggaran juga menjadi kendala yang dihadapi Ombudsman karena anggaran Ombudsman memang masih sangat jauh dengan anggaran lembag-lembaga negara lainnya. Upaya yang dilakukan Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan untuk mensiasati kendala anggaran yaitu menggabungkan seluruh kegiatan dengan satu kali jalan.

Manajemen leadership Ombudsman masih kurang, baik leadership keasistenan maupun di kepala perwakilan sehingga dua leadership ini harus terus dijaga secara integritasnya dan terus dilakukan pelatihan-pelatihan khusus karena ini juga kendala di internal kalau leadership Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan tidak menguasai

masalah pelayanan publik secara mendetail maka kecenderungan untuk mencegah tidak tuntas itu terjadi pada bidang kepegawaian karena kasus kepegawaian bisa terbilang rumit sehingga dalam pencegahan harus bisa memberikan pendapat *legal standing* dan legal opininya harus kuat.⁸

d. Informan 4

1) Identitas Informan

Nama : Yeni Aryani, S.H.
Pendidikan : S-1 Hukum
Pekerjaan/Jabatan : Kepala Keasistenan Pemeriksaan Ombudsman
RI Perwakilan Kalimantan Selatan
Alamat : Jl. Trans Kalimantan Ray 6 Puntik Dalam
Komplek Firdaus RT 05 No. 96 Kec.
Mandastara Kab. Batola
No. HP : 0813-4853-6136

2) Uraian

Upaya pencegahan yang dilakukan Ombudsman sudah sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Upaya pencegahan maladministrasi pada bidang kepegawaian yaitu melakukan sosialisasi seputar masalah kepegawaian seperti hak dan kewajiban pegawai, melakukan investigasi, melakukan kajian mengenai potensi dan laporan maladministrasi yang berulang pada bidang kepegawaian dan hasil kajian berisi saran tindakan korektif disampaikan lewat LAHP oleh tim

⁸M. Firhansyah, Kepala Keasistenan PVL Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 21 Februari 2020, Pukul 14:13 Wita.

pemeriksaan dan perbaikan tersebut harus dilakukan oleh instansi penyelenggara pelayanan publik terkait prosedur ataupun peraturan perundang-undangannya.

Kendala yang dihadapi dalam upaya pencegahan maladministrasi pada bidang kepegawaian yaitu kurang pahamnya instansi penyelenggara pelayanan publik dan pelaksana pelayanan publik itu sendiri tentang maladministrasi pada kepegawaian.⁹

2. Matrik Hasil Penelitian

Pada bagian ini, peneliti menyajikan data-data yang telah diuraikan secara ringkas ke dalam bentuk matrik, mengenai peran dan kendala Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan sehingga mempermudah memahaminya sebagai berikut:

Matrik

Peran Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan dalam Upaya Pencegahan Maladministrasi pada Bidang Kepegawaian

No	Nama Informan	Upaya Pencegahan Maladministrasi pada Bidang Kepegawaian	Kendala dalam Upaya Pencegahan Maladministrasi pada Bidang Kepegawaian
1	Noorhalis Majid	<ul style="list-style-type: none"> Pengawasan khusus seleksi penerimaan CPNS. 	<ul style="list-style-type: none"> Instansi pelayanan publik yang masih kurang paham

⁹Yeni Aryani, Kepala Keasistenan Pemeriksaan Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 21 Februari 2020, Pukul 16:06 Wita.

		<ul style="list-style-type: none"> • Sosialisasi mengenai hak dan kewajiban kepegawaian. • Investigasi. • Menyampaikan saran perbaikan. 	<p>maladministrasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anggaran yang kurang.
2	Sopian Hadi	<ul style="list-style-type: none"> • Sosialisasi. • Melakukan program pencegahan. • Pengawasan seleksi CPNS. • Investigasi. • Kerja sama dan koordinasi dengan instansi pelayanan publik. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instansi yang masih kurang paham maladministrasi. • Anggaran yang kurang.
3	M. Firhansyah	<ul style="list-style-type: none"> • Pengawasan seleksi CPNS. • Membuat saran tindakan korektif. 	<ul style="list-style-type: none"> • SDM Ombudsman dan manajemen leadership masih kurang. • Anggaran yang kurang.

		<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan evaluasi internal. • Sosialisasi. 	
4	Yeni Aryani	<ul style="list-style-type: none"> • Sosialisasi seputar kepegawaian. • Investigasi dan melakukan kajian terhadap potensi ataupun laporan maladministrasi yang berulang. • Menyampaikan saran korektif ke instansi terkait. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instansi pelayanan publik masih kurang paham tentang maladministrasi kepegawaian.

C. Analisis Data

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan dan telah diperoleh data, maka analisis data yang peneliti gunakan menjadi pokok pembahasan adalah menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan dalam penelitian ini.

1. Peran Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan dalam upaya pencegahan maladministrasi pada bidang kepegawaian

Aturan tentang Ombudsman mengalami perubahan, dari pembentukannya oleh Keputusan Presiden Nomor 44 Tahun 2000 menjadi Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2008 yang disahkan dalam rapat Paripurna DPR Republik Indonesia pada tanggal 9 September 2008 yang berpengaruh pada perubahan nama lembaga, status lembaga, tugas, dan wewenang. Perbedaan yang signifikan dalam Pasal 1 Keputusan Presiden Nomor 44 Tahun 2000 tertulis bahwa untuk meningkatkan pengawasan dan menjamin hak-hak rakyat maka dibentuk sebuah komisi yang bernama Komisi Ombudsman Nasional yang berwenang melakukan klarifikasi, monitoring atau pemeriksaan atas laporan masyarakat mengenai penyelenggaraan negara khususnya pelaksanaan oleh aparatur pemerintahan termasuk lembaga peradilan terutama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan Pasal 1 Undang-Undang RI Nomor 37 Tahun 2008 tertulis bahwa Ombudsman RI adalah lembaga negara yang mempunyai kewenangan mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik baik yang diselenggarakan oleh pemerintah, BUMN/D, BUMS yang didanai oleh negara. Perubahan nama dan perbedaan status kelembagaan dari komisi ke lembaga

negara menjadikan Ombudsman RI menjadi lebih kuat kedudukannya jika dilihat dari proses pembentukan yakni dibentuk oleh Undang-Undang RI yang melewati proses legislasi di parlemen.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman Republik Indonesia tugas Ombudsman memuat pencegahan, penerimaan laporan, dan pemeriksaan atau penyelesaian laporan. Fokus penelitian ini ada pada peran Ombudsman dalam upaya pencegahan, upaya pencegahan maladministrasi yang dilakukan oleh Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan dalam bidang kepegawaian adalah usaha untuk menghentikan laporan, menolak laporan mengenai kasus maladministrasi agar tidak terjadi dengan cara upaya pencegahan berdasarkan ketentuan dan peraturan perundang-undangan sebagaimana pendapat Kepala Perwakilan Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan bapak Noorhalis Majid.

Berdasarkan data yang peneliti dapat dari 4 informan terdiri dari Kepala Perwakilan, Kepala Keasistenan Pencegahan, Kepala Keasistenan PVL, dan Kepala Keasistenan Pemeriksaan, bahwa peran Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan dalam upaya pencegahan maladministrasi pada bidang kepegawaian sudah sesuai dengan Undang-Undang RI No 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman RI yang mengacu pada Pasal 7 Huruf g. Upaya pencegahan maladministrasi yang dilakukan Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan pada bidang kepegawaian merupakan bentuk dari fungsi pengawasan Ombudsman kepada penyelenggara pelayanan publik berdasarkan Pasal 6 Undang-Undang RI No 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman RI.

Ombudsman RI dikuatkan dengan dua undang-undang sekaligus yaitu Undang-Undang RI No 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman RI dan Undang-Undang RI No 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik. Berdasarkan Pasal 5 Undang-Undang RI No 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik bidang kepegawaian merupakan ruang lingkup dari pelayanan publik. Pegawai bukan hanya ASN tetapi juga honorer dan karyawan pada instansi penyelenggara pelayanan publik yang merupakan pengguna layanan publik, mempunyai hak mendapatkan pelayanan yang baik. seperti pernyataan bapak M. Firhansyah selaku Kepala Keasistenan PVL bahwa pegawai merupakan pemberi pada pelayanan publik eksternal sekaligus penerima layanan pada pelayanan publik internal seperti pelayanan mutasi, cuti, penggajian dan tunjangan, dan sebagainya. Sehingga perlu dilakukan upaya pencegahan maladministrasi kepada mereka.

Pelaksanaan upaya pencegahan maladministrasi pada bidang kepegawaian dari tahun 2016-2017, Ombudsman berlandaskan pada Pasal 21 Ayat (3) Peraturan Ombudsman RI No 18 Tahun 2015 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja di Lingkungan Ombudsman RI. Pada tahun 2018 peraturan tersebut diganti menjadi Peraturan Ombudsman RI No 30 Tahun 2018 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Asisten Ombudsman RI. Perubahan peraturan tersebut dilihat dari segi tugas Ombudsman dalam upaya pencegahan maladministrasi pada penyelenggara pelayanan publik tetap sama, hanya saja pada peraturan tahun 2018 dibentuk 3 bidang keasistenan salah satunya bidang keasistenan pencegahan. Bidang pencegahan adalah segala

upaya dan strategi untuk melakukan pencegahan maladministrasi pada penyelenggara pelayanan publik. Tugas pencegahan maladministrasi yang dulunya dikerjakan oleh semua asisten Ombudsman kini dikerjakan khusus oleh tim yang melaksanakan fungsi pencegahan, hal ini dilakukan agar tugas pencegahan dapat dikerjakan dengan fokus oleh asisten yang menjalankan tugas pencegahan maladministrasi pada penyelenggara pelayanan publik. Pada peraturan tahun 2018 ini tugas upaya pencegahan maladministrasi pada penyelenggara pelayanan publik diatur dalam Pasal 22 Peraturan Ombudsman RI No 30 Tahun 2018 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Asisten Ombudsman RI.

Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan dalam upaya pencegahan maladministrasi pada bidang kepegawaian dari tahun 2016-2019 sebagaimana Peraturan Ombudsman di atas, sebagai berikut:

- a. Ombudsman melakukan sosialisasi kepada instansi penyelenggara pelayanan publik yang ditujukan kepada pimpinan dan pegawai yang terdiri dari pegawai ASN dan karyawan tentang peran Ombudsman, tentang pelayanan publik pada kepegawaian menekankan hak dan kewajiban pegawai dalam pelayanan publik, dan bentuk-bentuk perilaku maladministrasi pada bidang kepegawaian seperti penyimpangan prosedur saat seleksi penerimaan CPNS atau pemberian gaji dan tunjangan, proses pengangkatan pegawai yang berlarut-larut, proses disiplin yang tidak transparan, masalah perjanjian kerja pada karyawan. Sosialisasi Ombudsman dilakukan secara terus menerus melalui media sosial seperti

facebook, instagram, twitter serta whatsapp, melalui media cetak seperti surat kabar, media elektronik seperti televisi, radio, dan secara tatap muka seperti dialog interaktif, kuliah umum, dan talk show, dengan sosialisasi ini diharapkan pelayanan pada bidang kepegawaian dapat berjalan sesuai peraturan dan aksi maladministrasi pada bidang kepegawaian tidak akan terjadi. Sosialisasi ini tidak hanya ditujukan kepada instansi atau pegawai pelayanan publik tetapi masyarakat umum juga diberikan pemahaman tentang Ombudsman, tentang pelayanan publik dan maladministrasi agar masyarakat mengerti dan dapat berpartisipasi mencegah tindakan maladministrasi pada pelayanan publik pada bidang kepegawaian.

b. Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan dalam rangka mencegah maladministrasi pada bidang kepegawaian melakukan kerja sama dengan instansi penyelenggara pelayanan publik seperti kerja sama saat pengawasan seleksi penerimaan CPNS dengan instansi penyelenggara pelayanan publik baik tingkat daerah maupun provinsi, melakukan MoU dengan pemerintah daerah, melakukan kunjungan kerja ke instansi pelayanan publik seperti BKD, sekolah, BUMD, dinas untuk membuat hubungan relasi yang baik, melakukan koordinasi untuk meningkatkan pelayanan yang prima, berkomitmen dan patuh kepada Undang-Undang RI No 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik dalam melakukan pelayanan pada bidang kepegawaian serta meningkatkan pengawasan internal instansi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai maupun karyawan.

- c. Melakukan program pencegahan maladministrasi menggunakan teknik *mystery shopping* merupakan sebuah teknik yang digunakan untuk mengumpulkan informasi spesifik tentang pelayanan yang diberikan pada kepegawaian baik pelayanan eksternal pegawai maupun pelayanan internal pegawai, dengan teknik *mystery shopping* Ombudsman dapat mendeteksi potensi maladministrasi dan mengidentifikasi isu perbuatan yang dilakukan pihak terkait dengan memata-matai layanan yang diberikan penyelenggara pelayanan publik, mengumpulkan informasi dari pegawai langsung ataupun masyarakat umum tentang layanan pada bidang kepegawaian seperti pelaksanaan kewajiban pegawai terhadap pelayanan publik, proses mutasi pegawai, pemberian gaji dan tunjangan pegawai.
- d. Melakukan pengawasan khusus pada seleksi penerimaan CPNS yang merupakan program pengawasan rutin secara nasional. pengawasan ini dilakukan langsung terjun kelapangan mengawasi dari awal penerimaan sampai penerbitan NIP, di dalam pengawasan Ombudsman juga memantau potensi maladministrasi pada seleksi tersebut. Pengawasan seleksi penerimaan CPNS ada yang dilakukan dengan bekerja sama dengan instansi penyelenggara pelayanan publik ada yang dilakukan atas inisiatif Ombudsman sendiri. Pengawasan terhadap seleksi penerimaan CPNS ini merupakan tugas lain yang diberikan Ombudsman.
- e. Melakukan investigasi sistemik atas dasar informasi dari kegiatan *mystery shopping* dan pengawasan seleksi penerimaan CPNS menghasilkan informasi adanya potensi maladministrasi dan juga mengumpulkan

- informasi terkait pengulangan laporan kepegawaian seperti proses mutasi PNS yang setiap tahun terjadi maladministrasi. Potensi maladministrasi dijelaskan dalam bentuk perbuatan dan kerugian yang ditimbulkan seperti proses seleksi CPNS yang tidak berdasarkan prosedur akan berdampak akan gagalnya seseorang dalam seleksi jika tidak dilakukan tindakan pencegahan terhadap potensi itu. Ombudsman akan melakukan rekam fakta penyelidikan ke faktor penyebab dan akar masalah atas adanya potensi maladministrasi dan laporan yang berulang pada bidang kepegawain tersebut, kemudian Ombudsman akan melakukan kajian atas temuan fakta, dan norma hingga ditemukannya kesimpulan dan kajian ini paling lama 3 bulan.
- f. Menyampaikan laporan hasil dari investigasi sistemik. Hasil laporan tersebut memuat kronologi masalah, temuan lapangan, dan saran tindakan korektif. Hasil laporan tersebut disampaikan dalam rapat pleno di kantor Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan untuk mendapatkan keputusan diterima atau perbaikan yang nantinya akan disampaikan melalui surat resmi oleh Kepala Perwakilan Ombudsman kepada instansi penyelenggara pelayanan publik terkait untuk memperbaiki masalah pada bidang kepegawaian seperti perbaikan kebijakan, manajemen, ataupun peraturan perundang-undangannya. Hal ini merupakan produk akhir dari upaya pencegahan maladministrasi yang dilakukan Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan.
- g. Melakukan evaluasi internal setiap tahun mengenai leadership kepala perwakilan, kepala asisten, serta kinerja asisten dalam pencegahan

maladministrasi bidang kepegawaian dan menyampaikan laporan tentang kegiatan pencegahan maladministrasi bidang kepegawaian.

Ombudsman merupakan lembaga negara yang berhak dan berkewajiban mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik, berupaya melakukan pencegahan terhadap maladministrasi pada bidang kepegawaian agar instansi penyelenggara pelayanan publik tidak sampai melakukan aksi maladministrasi karena hal ini dapat merugikan publik khususnya pegawai ataupun karyawan. Allah SWT berfirman Q.S. Maryam/19 : 39:

وَأَنْذِرْهُمْ يَوْمَ الْحَسْرَةِ إِذْ قُضِيَ الْأَمْرُ وَهُمْ فِي غَفْلَةٍ وَهُمْ لَا يُؤْمِنُونَ

“Dan berilah peringatan kepada mereka tentang hari penyesalan, yaitu ketika segala perkara telah diputuskan, sedang mereka dalam kelalaian dan tidak beriman.” (Q.S. Maryam/19: 39).

Berdasarkan ayat di atas menjelaskan bahwa pentingnya saling mengingatkan akan suatu tindakan yang sia-sia agar tindakan tersebut tidak akan terjadi. Dalam konteks negara Ombudsman hadir untuk kemaslahatan masyarakat melakukan upaya pencegahan maladministrasi pada pelayanan publik terus berupaya mengajak masyarakat untuk menghindari perilaku maladministrasi. Ini membuktikan bahwa Ombudsman juga menegakkan hukum Islam. Ombudsman pada dasarnya memang tidak berlabel Islam, namun Ombudsman memiliki fungsi, tugas, dan wewenang untuk menjunjung tinggi hukum Islam, melakukan pengawasan serta melakukan pencegahan terhadap maladministrasi, melindungi hak asasi manusia, serta memberikan kemudahan untuk masyarakat dalam memenuhi kebutuhan bernegara, membebaskan proses pelayanan publik dari aksi penundaan berlarut,

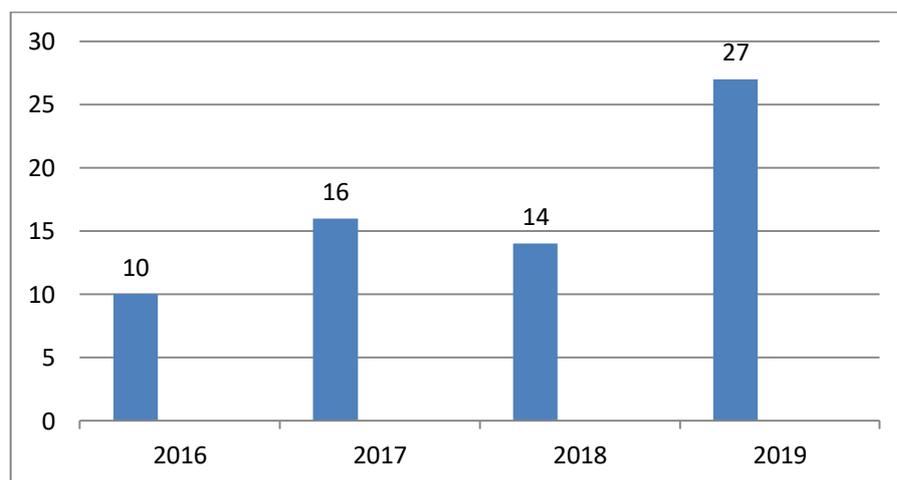
penyimpangan prosedur, bahkan tidak menangani demi mewujudkan keadilan, rasa aman, dan kesejahteraan yang sangat baik merupakan perbuatan yang dicintai Allah SWT. Selain instansi pemerintahan Ombudsman juga melakukan pengawasan terhadap mesjid-mesjid besar di Kalimantan Selatan sebagai contoh mesjid yang diawasi yaitu mesjid Sabilal Muhtadin dimana mesjid ini menyediakan fasilitas umum untuk masyarakat Kalimantan Selatan.

2. Kendala Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan dalam upaya pencegahan maladministrasi pada bidang kepegawaian

Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan sebagaimana dijelaskan di atas Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan menjalankan perannya dalam upaya pencegahan maladministrasi pada bidang kepegawaian sudah sesuai ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang terkait. Namun, berdasarkan data tahun 2016-2019 laporan maladministrasi pada bidang kepegawaian mengalami peningkatan dan ketidakstabilan dan hal ini merupakan permasalahan yang peneliti temukan dalam Ombudsman. Upaya pencegahan yang seharusnya menekan laporan mengenai kasus maladministrasi agar tidak terjadi ataupun berulang kini terjadi laporan dan justru laporan tersebut meningkat. Hal ini sesuai dengan data yang peneliti dapat di kantor Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan sebagai berikut:

Grafik 4.1

Jumlah Laporan Maladministrasi Bidang Kepegawaian di Ombudsman RI
Perwakilan Kalimantan Setalan Tahun 2016-2019



Grafik 4.1 Sumber: Kantor Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan

Data tersebut menjelaskan terjadinya peningkatan dan ketidakstabilan kasus maladministrasi bahkan terdapat pengulangan laporan maladministrasi yaitu proses pelayanan mutasi PNS yang mana dari tahun 2016 hingga 2019 selalu terjadi penyimpangan prosedur. Tahun 2016-2017 terjadi peningkatan laporan maladministrasi dan di tahun 2018 terjadi penurunan laporan maladministrasi menjadi 14 laporan. Namun, jika dipersentasekan dengan jumlah keseluruhan laporan maladministrasi pada tahun 2018 tersebut yang berjumlah 78, 14 laporan di tahun 2018 masih terbilang tinggi dibandingkan dengan dua tahun sebelumnya dan pada tahun 2019 justru meningkat drastis menembus 27 laporan.

Tabel 4.2

Persentase Jumlah Laporan Maladministrasi Bidang Kepegawaian 2016-2019

Tahun	Jumlah Laporan Subtansi Kepegawaian	Total Laporan Pelayanan Publik	Persen
2016	10	308	3,27%
2017	16	207	7,72%
2018	14	78	17,94%
2019	27	110	24,54%

Tabel 4.2 Sumber: Kantor Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan

Tabel 4.2 menjelaskan bahwa laporan mengenai maladministrasi pada bidang kepegawaian mengalami peningkatan yang signifikan dari tahun 2016 hingga 2019. Hal ini menandakan adanya suatu permasalahan dalam peran Ombudsman yang melakukan upaya pencegahan maladministrasi pada bidang kepegawaian yang membuat maladministrasi tidak dapat tercegah.

Tabel 4.3

Pelayanan Kepegawaian Instansi Penyelenggara Pelayanan Publik yang dilaporkan ke Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan atas Maladministrasi Tahun 2016-2019

No	Pelayanan Kepegawaian	Jumlah Laporan	Persen
1	Pengadaan PNS	16	23,88%
2	Penggajian dan tunjangan PNS	5	6,67%
3	Disiplin PNS	8	11,94%
4	Penyusunan dan penetapan kebutuhan PNS	5	6,67%

5	Pangkat dan jabatan PNS	6	8,95%
6	Mutasi PNS	6	8,95%
7	Promosi PNS	1	1,49%
8	Jaminan pensiun dan hari tua PNS	4	5,97%
9	Seleksi Penerimaan PPPK	3	4,47%
10	Gaji Honorer dan sebutan tenaga lainnya	7	10,44%
11	Pemberhentian sepihak honorer dan sebutan tenaga lainnya	5	6,67%
12	Jabatan karyawan	1	1,49%
Jumlah		67	100%

Tabel 4.3 Sumber: Kantor Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan

Tabel 4.4

Bentuk Maladministrasi pada Bidang Kepegawaian yang di Laporkan ke
Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan Tahun 2016-2019

No	Bentuk Maladministrasi	Jumlah Laporan	Persen
1	Penundaan berlarut	11	16,41%
2	Tidak menangani	18	26,86%
3	Melalaikan kewajiban	2	2,98%
4	Pemalsuan	2	2,98%
5	Melanggar Undang-Undang	3	4,47%
6	Penyalahgunaan wewenang	1	1,49%
7	Tindakan tidak patut	1	1,49%
8	Penyimpangan prosedur	25	37,31%

9	Tidak kompeten	1	1,49%
10	Bertindak sewenang-wenang	2	2,98%
11	Nepotisme	1	1,49%
Jumlah		67	100%

Tabel 4.4 Sumber: Kantor Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan

Data dari tabel 4.3 dan 4.4 menjelaskan pelayanan publik pada bidang kepegawaian masih trend aksi maladministrasi. Pelayanan pada bidang kepegawaian masih tidak tertib, pelayanan pada bidang kepegawaian sering menyimpang dari asas dan prinsip pelayanan publik seperti tidak kondisional, diskriminatif, tidak jelas persyaratan teknis dan administratif, tidak akurat produk layanan yang diterima, berlarut-larut dalam memenuhi kebutuhan pegawai dan tidak bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pelayanan kepada pegawai. Dilihat dari data ini pasti akan berdampak pada semangat kerja pegawai maupun karyawan yang menurun dalam menyelenggarakan pelayanan publik hingga pelayanan publik semakin parah dimana hak-hak penerima layanan semakin langka.

Tabel 4.5

Instansi Penyelenggara Pelayanan Publik yang dilaporkan atas Aksi Maladministrasi Bidang Kepegawaian ke Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan tahun 2016-2019

No	Instansi Penyelenggara Pelayanan Publik	Jumlah Laporan	Persen
1	Kementerian Provinsi Kalsel	10	14,92%

2	Pemerintah Daerah Provinsi	17	25,37%
3	Pemerintah Daerah Kab/Kota	39	58,20%
4	BUMD	1	1,49%
Jumlah		67	100%

Gambar 4.5 Sumber: Kantor Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan

Data di atas menjelaskan instansi penyelenggara pelayanan publik yang paling banyak terdapat maladministrasi yaitu Pemerintah Daerah yang didominasi oleh BKD dan dari data ini menunjukkan bahwa instansi pemerintahan masih tidak baik dalam menyelenggarakan pelayanan terhadap kepegawaian dan wilayah yang banyak dilaporkan mengenai kasus maladministrasi sebagai berikut:

Tabel 4.6

Kabupaten/Kota yang terdapat Maladministrasi
pada bidang kepegawaian Tahun 2016-2019

No	Kabupaten/Kota	Jumlah Laporan
1	Kota Banjarmasin	23
2	Kota Banjarbaru	16
3	Banjar	6
4	Hulu Sungai Utara	6
5	Kotabaru	6
6	Tanah Laut	5
7	Hulu Sungai Tengah	1
8	Tapin	1

9	Barito Kuala	1
10	Balangan	1
11	Tabalong	1
Jumlah		67

Tabel 4.6 Sumber: Kantor Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan

Pencegahan berarti menolak atau jangan sampai terjadi. Masuknya laporan maladministrasi pada bidang kepegawaian ke Ombudsman merupakan permasalahan yang peneliti teliti, apa penyebab timbulnya laporan maladministrasi sedangkan Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan telah berupaya melakukan pencegahan maladministrasi pada bidang kepegawaian sebagaimana ketentuan dan peraturan perundang-undangan dan ditemukan faktor penyebab meningkatnya laporan maladministrasi yang dikarenakan kendala yang dihadapi oleh Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan saat dalam upaya pencegahan maladministrasi pada bidang kepegawaian sebagai berikut:

- a. Anggaran Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan hanya sekitar Rp. 600.000.000-, dalam 1 tahun. Anggaran Ombudsman tersebut masih sangat jauh dengan anggaran lembaga negara lainnya. Wilayah kerja Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan yaitu wilayah provinsi Kalimantan Selatan untuk melakukan kegiatan apalagi untuk luar kota Ombudsman terpaksa melakukan penggabungan kegiatan dengan satu kali jalan maksudnya tidak hanya satu kegiatan saja tetapi beberapa kegiatan dilakukan dalam satu waktu melakukan kunjungan, melakukan sosialisasi secara tatap

muka *talk show*, kuliah umum, melakukan kerja sama, koordinasi, melakukan investigasi agar penggunaan anggaran efektif. Analisis peneliti mengenai anggaran Ombudsman yang kurang ini, Ombudsman telah berupaya untuk menyikapi kendala anggaran dengan menggabungkan kegiatan dan dilaksanakan dengan satu kali jalan. Namun, tindakan tersebut akan membuat kegiatan Ombudsman kurang maksimal, menggabungkan kegiatan satu kali jalan akan mengurangi frekuensi kegiatan Ombudsman. Kegiatan yang seharusnya dilakukan perbulan jadi dilakukan 2 atau 3 bulan sekali karena harus menunggu kegiatan yang lain. Sehingga kurang maksimal kegiatan pencegahan maladministrasi pada bidang kepegawaian.

- b. SDM pada Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan. Karena tidak semua asisten Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan menguasai secara menyeluruh masalah dan aturan-aturan terkait kepegawaian sehingga berdampak dalam upaya pencegahan maladministrasi pada bidang kepegawaian seperti sosialisasi, proses investigasi sampai pengkajian karena kurang menguasai dalam masalah kepegawaian. Masalah pada bidang kepegawaian ini juga terbilang unik karena mengandung unsur politik, menyangkut jabatan yang dipertahankan, untuk memberikan sosialisasi, mendeteksi, serta mengkaji potensi maladministrasi pada bidang kepegawaian perlu pemahaman terhadap masalah dan aturan terkait kepegawain. Manajemen leadership yang masih kurang, jika seorang leadership Ombudsman tidak ahli dalam masalah pelayanan publik maka akan mengakibatkan maladministrasi terus merajalela. Leadership

Ombudsman harus mampu dan menguasai *legal standing* dan *legal opinion* pelayanan publik khususnya pada bidang kepegawaian. Seorang leadership Ombudsman baik kepala perwakilan maupun kepala keasistenan harus terjaga integritasnya. Mengenai kendala SDM Ombudsman juga melakukan antisipasi yaitu dengan menambah jumlah kouta SDM, melakukan evaluasi leadership, mengupayakan adanya sistem diklat yang intensif untuk kepala dan asisten, mencoba mengklasifikasikan asisten Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan untuk spesialis masalah pelayanan publik seperti masalah kepegawaian dan pelayanan publik lainnya. Namun demikian, sistem diklat belum dilaksanakan secara intensif untuk SDM Ombudsman, manajemen leadership masih kurang dan klasifikasi asisten juga belum terbentuk, hal ini penting karena masalah maladministrasi pada bidang-bidang pelayanan publik khususnya pada bidang kepegawaian sangat dinamis dan cenderung berselimut politik, hal ini mengharuskan asisten Ombudsman menguasai tentang permasalahan, isu-isu dan aturan terkait kepegawaian.

- c. Instansi penyelenggara pelayanan publik atau pimpinan instansi tersebut masih menganggap maladministrasi atau masalah kepegawaian adalah masalah yang terjadi di internal pemerintah itu sendiri yang merupakan diskresi serta wewenang mereka sehingga mereka menganggap bahwa kewenangan itu bukan permasalahan yang dapat dilaporkan. Kewenangan tersebut benar tidak bisa dilaporkan apabila pelayanan pada bidang kepegawaian sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan

serta SOP mengenai manajemen atau pengelolaan pegawai mulai dari rekrutmen sampai pemberhentian pegawai. Akibat SDM Ombudsman yang belum menguasai secara komprehensif masalah kepegawaian membuat upaya pencegahan maladministrasi pada bidang kepegawaian kurang menyentuh permasalahan yang terjadi pada bidang kepegawaian seperti masalah penyimpangan prosedur mutasi yang seharusnya ada pertimbangan untuk memindah pegawai namun dilakukan hanya sekedar formalitas saja oleh instansi penyelenggara pelayanan publik. SDM Ombudsman kurang memahami masalah dan aturan kepegawaian tersebut hingga upaya pencegahan yang dilakukan luput dari sasaran akhirnya instansi penyelenggara pelayanan publik belum memahami maladministrasi pada bidang kepegawaian dan menyimpulkan bahwa maladministrasi yang terjadi adalah hak dan kewenangannya dan tidak dapat diganggu gugat oleh Ombudsman RI Perwakilan Kalimantan Selatan.