



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 4 Nomor 2 Tahun 2024 Page 4805-4814

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

## Analisis Kinerja Ombudsman Dalam Menangani Laporan Pengaduan Masyarakat (Studi Kasus Kantor Ombudsman Perwakilan Provinsi Sumatera Utara)

Theresia Febriani Gulo<sup>1✉</sup>, Marlan Hutahean<sup>2</sup>, Artha Lumban Tobing<sup>3</sup>  
Program Studi Ilmu Administrasi Publik Universitas HKBP Nommensen  
Email: [theresiagulo@gmail.com](mailto:theresiagulo@gmail.com)<sup>1✉</sup>

### Abstrak

Penelitian ini mengkaji mengenai Kinerja Ombudsman Dalam Menangani Laporan Pengaduan Masyarakat. Adapun yang menjadi tujuannya yaitu untuk mengetahui Kinerja Ombudsman Dalam Menangani Laporan Pengaduan Masyarakat dan untuk mengetahui faktor penghambat dan pendukung dalam meningkatkan Kinerja Ombudsman Dalam Menangani Laporan Pengaduan Masyarakat dengan menggunakan teori indikator pelayanan publik yaitu Responsivitas, Responsibilitas dan Akuntabilitas. Metode penelitian menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara menunjukkan bahwa Kinerja Ombudsman Dalam Menangani Laporan Pengaduan Masyarakat sudah berjalan dengan baik, dan melayani masyarakat yang dimana dari laporan masuk hingga laporan itu diselesaikan secara tuntas, walaupun masih ada kendala dari segi Sumber Daya Manusia (SDM) yang masih minim dan masyarakat masih banyak yang belum mengetahui fungsi dan tugas kewenangan Ombudsman Perwakilan Sumatera Utara

Kata kunci: *Pelayanan publik, kinerja, Ombudsman*

## Abstract

This research examines the Ombudsman's Performance in Handling Public Complaint Reports. The aim is to determine the Ombudsman's Performance in Handling Public Complaint Reports and to determine the inhibiting and supporting factors in improving the Ombudsman's Performance in Handling Public Complaint Reports using the theory of public service indicators, namely Responsiveness, Responsibility and Accountability. The research method uses qualitative methods with data collection techniques through interviews and documentation. Based on the results of research through interviews, it shows that the Ombudsman's performance in handling public complaint reports has gone well, and serves the community from the time the report is received until the report is completed completely, although there are still obstacles in terms of Human Resources (HR) which are still minimal and Many people still do not know the functions and duties of the North Sumatra Representative Ombudsman.

Keyword: *public service, performance, Ombudsman*

## PENDAHULUAN

Lemahnya Pengawasan dalam penyelenggaraan pemerintahan menyebabkan buruknya kinerja aparatur birokrasi dalam memberikan pelayanan publik. Fenomena ini membuat aparatur birokrasi cenderung mengabaikan efektivitas dan juga efisiensi dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat sehingga berdampak pada rendahnya kualitas dari pelayanan publik yang diberikan. Melihat hal ini keberadaan lembaga pengawas eksternal dibutuhkan secara efektif dalam mengontrol tugas penyelenggaraan negara dan pemerintah seperti lembaga Ombudsman (Hariani & Irsan Sitorus, 2019).

Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Sumatera Utara merupakan salah satu lembaga Ombudsman di daerah yang berfungsi untuk mendekatkan pelayanan Ombudsman kepada masyarakat luas di Sumatera Utara. Ombudsman RI merupakan Lembaga Negara yang mempunyai kewenangan mengawasi Penyelenggaraan Pelayanan Publik baik yang diselenggarakan oleh penyelenggara Negara dan pemerintahan termasuk yang diselenggarakan oleh Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, dan Badan Hukum milik Negara serta Badan Swasta atau perseorangan yang diberi tugas menyelenggarakan pelayanan publik tertentu yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja Negara dan/atau anggran pendapatan dan belanja daerah (Pasal 1 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman Republik Indonesia). Ombudsman menangani beberapa tindakan Maladministrasi yang sering terjadi yaitu: 1) Penundaan berlarut artinya dalam proses pemberian pelayanan umum kepada masyarakat, seorang pejabat publik seringkali mengulur waktu sehingga proses administrasi tersebut tidak tepat waktu sebagaimana yang telah ditentukan, sehingga mengakibatkan pelayanan publik yang tidak ada kepastian. 2)

Penyalahgunaan wewenang yaitu tindakan seorang pejabat publik yang menggunakan wewenangnya (hak dan kekuasaannya untuk bertindak) melebihi apa yang seharusnya dilakukan sehingga tindakan tersebut bertentangan dengan ketentuan yang berlaku. 3) penyimpangan prosedur yaitu dalam proses pelayanan publik ada tahapan kegiatan yang dilalui untuk mendapatkan pelayanan publik yang baik, namun dalam proses pelayanan publik seringkali terjadi pejabat publik tidak mematuhi tahapan yang telah ditentukan dan secara patut sehingga masyarakat tidak memperoleh pelayanan publik secara baik. Ombudsman Perwakilan Provinsi Sumatera Utara tahun 2022 menerima 752 laporan pengaduan masyarakat. Sedangkan 182 orang (24,2%) datang langsung ke Kantor Ombudsman RI di Jalan Sei Besitang No 3 Medan. "Ombudsman Sumut juga diakses melalui kanal-kanal lain seperti

lewat email 4,1%, website 1,8% dan lewat PVL On the Spot 4,1%. Sebanyak 302 laporan masyarakat terkait pemerintah daerah. Di tempat kedua, disusul kelompok instansi kepolisian dengan 133 laporan masyarakat, kemudian BUMN/BUMD sebanyak 83 laporan, Badan Pertanahan Nasional (BPN) sebanyak 51 laporan dan posisi kelima tertinggi dilaporkan adalah instansi pemerintah/kementerian dengan 44 laporan. Dari 146 laporan yang ditindaklanjuti Ombudsman Sumut hingga sampai ke tahap pemeriksaan, 40% diantaranya merupakan maladministrasi dalam bentuk penundaan berlarut. Artinya, sangat lambat. Kemudian, 27% diantaranya maladministrasi dalam bentuk tidak memberikan pelayanan. Artinya, masyarakat tidak mendapatkan layanan sebagaimana seharusnya. Selanjutnya, 23% merupakan maladministrasi dalam bentuk penyimpangan prosedur. Artinya, layanan yang diberikan kepada masyarakat itu tidak sesuai prosedur yang ditetapkan. Ada juga maladministrasi dalam bentuk penyalahgunaan wewenang sebesar 5%, permintaan imbalan uang, barang dan jasa sebesar 2%, dan pelayanan yang tidak kompeten sebanyak 2%.

Dari banyaknya laporan yang masuk ke Ombudsman tahun 2022, maka kinerja Ombudsman sangatlah penting untuk diperhatikan dalam menyelesaikan laporan masyarakat terkait dugaan maladministrasi yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik. Sebagai lembaga penyelenggaraan pengawas pelayanan publik sudah menjadi kewajibannya. Hasil kinerja Ombudsman dapat dilihat berdasarkan proses penerimaan laporan, kajian laporan melalui mekanisme internal atau eksternal dan laporan hasil kinerja sebagai bahan rekomendasi. Sedangkan dalam pelaksanaannya terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tugas Ombudsman dalam memberikan pelayanan kepada publik, yaitu faktor penghambat dan faktor pendukung yang didalamnya meliputi: sumber daya manusia, anggaran, sarana prasarana dan partisipasi masyarakat (Sinen, 2021).

## Studi Literatur

### Kinerja

Secara etimologis kata kinerja dapat disamakan artinya dengan kata *performance* yang berasal dari bahasa Inggris. *Performance* atau kinerja pada umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. (Rusdi, 2020:1). Beberapa para ahli mendefinisikan tentang kinerja, salah satunya yaitu Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. (Suwarno & Bramantyo, 2019:5). Sedangkan, menurut (Hendra, 2020:2) mengemukakan bahwa, kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

### Pelayanan Publik

Menurut Sinambela dalam (Nurhaliza, 2019), pelayanan publik ialah setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah kepada sejumlah orang dalam sebuah kegiatan yang menguntungkan dari suatu kumpulan atau kesatuan, serta menawarkan kepuasan walau hasilnya tidak terikat pada produk secara fisik. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik merupakan suatu aktivitas atau kegiatan yang dilakukan perorangan maupun institusi dalam upaya pemenuhan sebuah kebutuhan pelayanan baik itu berupa barang maupun jasa yang diberikan oleh pelaku sedangkan menurut (Riska Chyntia Dewi & Suparno Suparno, 2022) Pelayanan publik adalah: "Pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi tersebut sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

### Pengaduan Masyarakat

Pengaduan masyarakat adalah bentuk kemerdekaan warga negara untuk berpartisipasi dalam kebijakan publik serta bentuk pengakuan kedaulatan rakyat dan Negara. Masyarakat yang belum terpenuhi hak-haknya maka dapat melakukan pengaduan melalui saluran resmi yang disiapkan oleh negara, seperti pada lembaga parlemen dan lembaga yang khusus didirikan untuk menerima pengaduan masyarakat seperti Ombudsman.

Mengelola pengaduan merupakan proses penanganan pengaduan mulai dari tahap penyeleksian, penelaah, dan pengklasifikasikan sampai dengan kepastian penyelesaian pengaduan. Sarana pengaduan bisa melalui no telepon, pesan layanan singkat (*short message service/SMS*), website, email dan kotak pengaduan.

## METODE PENELITIAN

. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan maksud ingin memperoleh gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai Analisis Kinerja Ombudsman Dalam Menangani Laporan Pengaduan Masyarakat di Kantor Ombudsman Perwakilan Provinsi Sumatera Utara.

Analisis data merupakan proses berkelanjutan yang membutuhkan refleksi terus menerus terhadap data, mengajukan pertanyaan-pertanyaan analitis dan menulis catatan singkat sepanjang penelitian. Analisis data melibatkan pengumpulan data yang terbuka dan didasarkan pada pertanyaan-pertanyaan umum dan analisis informasi dari para partisipan. Analisis bukti (data) terdiri atas pengujian pengkategorian, pentabulasian, ataupun pengombinasian kembali untuk menunjukkan proposal awal suatu penelitian (John W. Creswell, 2016:).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### Analisis Kinerja Ombudsman Dalam Menangani Laporan Pengaduan Masyarakat

Dalam sebuah organisasi sangat diperlukan kinerja yang baik untuk melayani masyarakat dengan adanya laporan yang diberikan pihak eksternal/masyarakat merupakan komunikasi tahap awal dari terciptanya pelayanan publik. Laporan yang diberikan masyarakat terkait pengaduan yang terjadi di lapangan akan ditindaklanjuti terlebih dahulu, apabila masalah yang terjadi perlu dilakukan tindaklanjuti dari pihak Ombudsman, maka akan ditangani sesuai prosedur yang diterapkan.

Dengan meningkatnya jumlah laporan pengaduan masyarakat ke Ombudsman Perwakilan Provinsi Sumatera Utara, maka kinerja Ombudsman Perwakilan Sumatera Utara akan meningkat kualitas pelayanannya dan juga masyarakat merasa puas akan kinerja Ombudsman Perwakilan Sumatera Utara Dalam Menangani Laporan Pengaduan Masyarakat.

Adapun dibawah ini beberapa instansi yang dilaporkan dan jumlah laporan yang masuk ke Ombudsman Perwakilan Provinsi Sumatera Utara di tahun 2022:

TABEL 1 Instansi yang dilaporkan beserta Jumlah Laporan yang masuk

No	Instansi	Jumlah Laporan	Persen
1	Pemerintah Daerah	302	40,1 %
2	Kepolisian	133	17,6%
3	BUMN/BUMD	83	11%

4	Badan Pertanahan Nasional (BPN)	51	6,7%
5	Pemerintah/Kementerian	44	5,87%

### Kualitas Kerja

Ombudsman Provinsi Sumatera Utara dalam melayani laporan pengaduan masyarakat sangat baik dikarenakan masyarakat merasa puas dengan hasil yang diberikan Ombudsman kepada mereka. Berikut hasil wawancara dari bapak Ganda Yoga Pangestu selaku sebagai Kepala Keasistenan Penerimaan Verifikasi Laporan(PVL)

"...sejauh ini kinerja Ombudsman cukup baik hal ini dilihat dari meningkatnya jumlah pengaduan masyarakat yang dimana banyak pengaduan yang masuk, maka penyelesaiannya juga meningkat, karena setiap tahun cukup signifikan peningkatan-peningkatan penyelesaian pengaduan nya dan masyarakat cukup puas memberikan *feedback* dengan cara memberikan saran dan masukan dan itu merupakan salah satu indikator pencapaian kinerja Ombudsman".

Adapun pendapat lain dari salah satu informan utama (pelapor 1) adalah sebagai berikut: "...yang dimana Ombudsman melayani pelapor dengan baik sehingga dari pelapor yang tidak tau fungsi dan tugas Ombudsman menjadi tahu dikarenakan penjelasan dari lembaga Ombudsman cukup jelas dan komplit dan juga Ombudsman memberikan saran-saran dengan cukup baik dan mudah dipahami oleh pelapor".

Dengan melihat hasil wawancara diatas maka kualitas kinerja Ombudsman RI Provinsi Sumatera Utara sudah cukup baik dengan mereka memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat atau pelapor dan lembaga Ombudsman Perwakilan Provinsi Sumatera Utara akan terus melakukan yang terbaik dan meningkatkan kualitas kinerja melalui sosialisasi kepada masyarakat, membuka akses seluasnya kepada masyarakat untuk melapor terkait pelayanan publik serta, memberikan kemudahan kepada pelapor untuk mengetahui tindak lanjut laporannya.

### Faktor pendukung kinerja Ombudsman Perwakilan Provinsi Sumatera Utara

Adapun beberapa faktor pendukung kinerja Ombudsman Perwakilan Provinsi Sumatera Utara, berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Ganda Yoga Pangestu selaku Kepala Keasistenan Penerimaan Verifikasi Laporan (PVL) adalah sebagai berikut:

"...yang pastinya Ombudsman memiliki sarana dan Prasarana, dalam menerima laporan pengaduan. Ombudsman memiliki ruangan penerimaan pengaduan laporan masyarakat, bisa menerima pengaduan lewat telepon call center, WA, *e-mail* pengaduan, *website* pengaduan, dan juga Ombudsman sudah terintegrasi melalui SP4N Lapor ([lapor.go.id](http://lapor.go.id)) yang dikelola oleh KSP(Kantor Staf

Presiden) kemudian faktor pendukung selanjutnya SDM (Sumber Daya Manusia) harus di *upgrade* kemampuannya melalui pelatihan-pelatihan, dan juga memerlukan inovasi kegiatan seperti sosialisasi kepada masyarakat agar masyarakat mengetahui bahwasanya ada lembaga yang mengawasi penyelenggara pelayanan publik yaitu Ombudsman.

Dari hasil wawancara diatas maka dapat disimpulkan bahwa faktor pendukung terciptanya kinerja pelayanan publik yang berkualitas adalah meng-*upgrade* kemampuan pegawai, memerlukan inovasi kegiatan, dan sarana prasarana yang memadai.

Faktor Penghambat Kinerja Ombudsman Perwakilan Provinsi Sumatera Utara

Dalam proses pelayanan publik terkadang ada saja hambatan dan tantangan nya dalam melayani masyarakat dan ada beberapa faktor-faktor yang menghambat proses pelayanan publik, sebagaimana hasil wawancara dari Bapak Ganda Yoga Pangestu selaku Kepala Keasistenan Penerimaan Verifikasi Laporan sebagai berikut:

"... Yang menjadi faktor penghambat Ombudsman yaitu keterbatasan SDM (Sumber Daya Manusia) yang dimana pegawai di Ombudsman Perwakilan Provinsi Sumatera sangat sedikit sehingga terkadang mereka terbengkalai dalam menangani laporan pengaduan masyarakat, selanjutnya banyaknya masyarakat yang belum mengetahui tentang tugas dan fungsi kewenangan Ombudsman dan juga banyaknya laporan yang tidak sesuai dengan kewenangan Ombudsman.

Indikator Pelayanan Publik

#### 1. Responsivitas

Pada indikator ini mengacu pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dalam konteks penelitian ini peneliti melihat dari segi responsivitas Ombudsman Perwakilan Provinsi Sumatera Utara dalam menindaklanjuti laporan masyarakat. Berikut hasil wawancara dengan salah satu informan utama (Pelapor) yang mengatakan hal berikut:

"....responsivitas Ombudsman dalam hal menangani laporan sudah cukup baik dengan cara yaitu pelapor menjelaskan permasalahannya melalui surat dan setiap laporan yang masuk, lembaga Ombudsman memeriksa laporan pelapor, mendalami permasalahan dari pelapor (masyarakat), melakukan pendekatan secara personal dengan pelapor sehingga mengetahui apa yang menjadi kebutuhan harapan pelapor dalam penyelesaian laporannya"

#### 2. Responsibilitas

Responsibilitas adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana proses pemberian pelayanan publik dilakukan sesuai dengan prinsip dan ketentuan administrasi yang benar dan telah ditetapkan. Prinsip responsibilitas merupakan prinsip dimana pemerintahan harus mematuhi peraturan perundangan-undangan serta tanggung jawab terhadap masyarakat sehingga dapat berjalan dengan baik dan lembaga tersebut dapat dikelola dengan baik dan benar.

Hasil wawancara dengan Bapak Ganda Yoga Pangestu selaku Kepala Keasistenan Penerimaan Verifikasi Laporan (PVL) sebagai berikut:

"...pelayanan yang telah diberikan Ombudsman kepada masyarakat sudah cukup baik karena Ombudsman telah diamanahkan oleh UU yang memiliki kewenangan untuk melakukan pengawasan penyelenggara pelayanan publik, Ombudsman juga sudah mengikuti SOP yang berlaku dan juga Ombudsman menjaga rahasia dokumen para pelapor dan menyelesaikan laporan masyarakat mulai dari laporan masuk hingga laporan tersebut selesai.

### 3. Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar kinerja organisasi publik dengan pelaksana yang menjadi dasar atau pedoman penyelenggaraan suatu kegiatan kepada pihak yang memiliki kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban. Adapun hasil wawancara dengan Bapak Ganda Yoga Pangestu selaku Kepala Keasistenan Penerimaan Verifikasi Laporan (PVL) sebagai berikut:

"...asisten yang ada di Ombudsman sudah akuntabel, bertanggung jawab atas tugasnya masing-masing dan sudah sangat pasti memberikan pelayanan yang baik, masyarakat juga puas atas pelayanan yang diberikan Ombudsman dalam menyelesaikan laporan pengaduan dan juga mendorong upaya peningkatan pelayanan publik terus meningkat"

## SIMPULAN

Berdasarkan dari perumusan masalah dan hasil penelitian yang sudah dipaparkan peneliti pada bab-bab sebelumnya, peneliti memberikan kesimpulan, bahwa:

1. Kinerja Ombudsman Perwakilan Provinsi Sumatera Utara sejauh ini sudah berjalan optimal dilihat dari kualitas pelayanan yang baik kepada masyarakat yang dimana Ombudsman melayani masyarakat dari masuknya laporan hingga laporan itu diselesaikan secara tuntas dan juga diberikan arahan ataupun rekomendasi kepada pelapor atas laporan tersebut, walaupun dari segi SDM (Sumber Daya Manusia) kurang mendukung karena SDM yang ada di Ombudsman Perwakilan Provinsi Sumatera Utara sedikit.
2. Pelayanan publik yang diberikan Ombudsman Perwakilan Provinsi Sumatera Utara juga telah memenuhi standar SOP dan sesuai dengan indikator pelayanan publik dari segi Responsivitas, Responsibilitas, dan Akuntabilitas. Pelayanan yang baik akan memengaruhi peningkatan pengaduan ke Ombudsman Perwakilan Sumatera Utara dan juga masyarakat merasa puas atas kinerja Ombudsman Perwakilan Provinsi Sumatera Utara.

- Adapun beberapa faktor pendukung kinerja Ombudsman dalam menangani laporan pengaduan masyarakat seperti memiliki sarana dan prasarana, memiliki ruang pengaduan, dan juga dan juga Ombudsman sudah terintegrasi melalui SP4N Lapor ([lapor.go.id](http://lapor.go.id)) yang dikelola oleh KSP(Kantor Staf Presiden), selain faktor pendukung ada juga faktor penghambat kinerja Ombudsman dalam menangani laporan pengaduan masyarakat yaitu, keterbatasan SDM (Sumber Daya Manusia), dan juga banyak masyarakat belum mengetahui fungsi dan tugas kewenangan Ombudsman Perwakilan Sumatera Utara

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 45–60. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1097>
- Creswell. W. J (2016). *Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, Campuran Edisi Keempat* (Fourth). Pustaka Pelajar
- Engkus, Ainyna Rachmadianty Azan, Alliadzar Hanif, & Anisa Tiara Fitr. (2021). Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. *Jurnal Dialektika: Jurnal Ilmu Sosial*, 19(1), 39–46. <https://doi.org/10.54783/dialektika.v19i1.62>
- Hariani, D., & Irsan Sitorus, T. Y. N. (2019). Analisis Kinerja Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah Dalam Rangka Penanganan Laporan Masyarakat. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara ASIAN (Asosiasi Ilmuwan Administrasi Negara)*, 7(1), 32–46. <https://doi.org/10.47828/jianaasian.v7i01.34>
- Hendra, H. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4813>
- Hutagalung, G. S. (2021). Peningkatan Mutu Pelayanan Publik Dalam Rangka Mewujudkan Good Governance Di Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Ptsp). *Jurnal JURISTIC*, 2(01), 99. <https://doi.org/10.35973/jrs.v2i01.2141>
- Muhammad Mu'iz Raharjo, S. M. (2021). *Manajemen Pelayanan Publik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Riska Chyntia Dewi, & Suparno Suparno. (2022). Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. *Jurnal Media Administrasi*, 7(1), 78–90. <https://doi.org/10.56444/jma.v7i1.67>
- Sinen, K. (2021). *Kinerja Ombudsman di Maluku Utara Karmila Sinen Universitas Pendidikan Muhammadiyah ( UNIMUDA ) Sorong Email : skarmila252@gmail.com. 1996*, 26–29.

Suwarno, S., & Bramantyo, R. Y. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi. *Transparansi Hukum*, 2(1), 31–44.  
<https://doi.org/10.30737/transparansi.v2i1.338>