

## PENGELOLAAN PENGADUAN DAN KONFLIK DALAM PELAYANAN PUBLIK PASCA REFORMASI BIROKRASI

**Ali Abdul Wakhid<sup>1</sup>**

UIN Raden Intan Lampung, Indonesia  
Email: [aliabdulwakhid@radenintan.ac.id](mailto:aliabdulwakhid@radenintan.ac.id)

**Abd. Qohar<sup>2</sup>**

UIN Raden Intan Lampung, Indonesia  
Email: [abdulqohar@radenintan.ac.id](mailto:abdulqohar@radenintan.ac.id)

**Liky Faizal<sup>3</sup>**

UIN Raden Intan Lampung, Indonesia  
Email: [likyfaizal@radenintan.ac.id](mailto:likyfaizal@radenintan.ac.id)

Diterima: 1 Juli 2023      Disetujui: 14 November 2023      Dipublikasikan: 28 Desember 2023

### **Abstract**

*Handling and managing complaints in public services after bureaucratic reform is one of the efforts made to create a clean and efficient government. This is intended to improve welfare and create justice and certainty in meeting the needs of the community as citizens. For the sake of the continuity of public service delivery and protecting the rights of citizens from the possibility of abuse in public service practices, it is necessary to manage complaints and conflicts that may arise between the community and the bureaucracy. This research aims to: aims to analyze complaint management and conflict management in public services after law number 25 of 2009 concerning public services. The research is a doctrinal/normative research. This research analyzes the management of complaints and conflicts that may arise between the community and the bureaucracy. The results of the study are to ensure the implementation of public services properly and protect the rights of every citizen from possible violations or abuse in the implementation of public services, there have been arrangements for the management of complaints, disputes, and disputes that may arise between the service user community and public service providers in the law on Public Services.*

**Keywords: Management, Complaints, Conflicts, Public Services**

### **Abstrak**

Penanganan dan pengelolaan pengaduan dalam pelayanan publik pasca reformasi birokrasi merupakan salah satu upaya yang dilakukan untuk menciptakan pemerintahan yang bersih dan efisien. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kesejahteraan dan menciptakan keadilan serta kepastian dalam memenuhi kebutuhan masyarakat sebagai warga negara. Demi keberlangsungan penyelenggaraan pelayanan publik dan melindungi hak-hak warga negara dari kemungkinan terjadinya penyelewengan dalam praktik pelayanan publik, maka diperlukan adanya pengelolaan pengaduan dan konflik yang mungkin timbul antara masyarakat dengan birokrasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan pengaduan dan pengelolaan konflik dalam pelayanan publik pasca undang-undang nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik. Penelitian merupakan penelitian doktrinal/normatif. Penelitian ini menganalisis pengelolaan pengaduan dan konflik yang mungkin timbul antara masyarakat dengan birokrasi. Hasil Penelitian yaitu Untuk memastikan terlaksananya pelayanan publik dengan baik dan melindungi hak-hak setiap warga negara dari kemungkinan pelanggaran

atau penyalahgunaan dalam penyelenggaraan pelayanan publik, telah dilakukan pengaturan pengelolaan pengaduan, perselisihan, dan sengketa yang mungkin timbul antara masyarakat pengguna layanan dan penyelenggara layanan publik dalam undang-undang tentang Pelayanan Publik.

**Kata Kunci:** *Pengelolaan, Pengaduan, Konflik, Pelayanan Publik*

## PENDAHULUAN

Pemerintah pada hakekatnya adalah pegawai negeri yang tidak melayani diri mereka sendiri, juga melayani masyarakat dan menciptakan kondisi yang menguntungkan. Setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitas untuk mencapai tujuan bersama<sup>1</sup>. Oleh karena itu, birokrasi publik memiliki tugas dan tanggung jawab untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan profesional. Dan pelayanan publik dengan demikian dapat diartikan sebagai penyediaan pelayanan (untuk melayani) kebutuhan orang atau komunitas tertarik pada organisasi sesuai dengan aturan dan peraturan dasar cara yang mapan.

Di dalam kehidupan bernegara yang diselenggarakan dalam bentuk republik, hal ini berarti “mewujudkan kesejahteraan (*res*) masyarakat umum (*public*)”, dan negara berkewajiban melayani setiap warga negara agar kebutuhan warga negara terpenuhi. bertemu.<sup>2</sup> Pelayanan publik harus selalu diberikan oleh pemerintah sebagai pengembalian kekuasaan negara, sesuai dengan harapan dan tuntutan warga negara. Akses terhadap pelayanan publik yang disediakan oleh pemerintah harus dipandang sebagai hak warga negara dan harus diatur secara jelas berdasarkan norma hukum. Dalam hal ini, di satu sisi untuk memastikan bahwa pelayanan publik diselenggarakan sesuai dengan prinsip-prinsip umum pemerintahan yang baik, dan di sisi lain untuk melindungi hak setiap warga negara dari kemungkinan penolakan atau penyalahgunaan kekuasaan administratif. Pelayanan publik. Pengaturan dan/atau pengaturan hukum untuk mendukungnya diperlukan untuk mengelola pengaduan, perselisihan, dan perselisihan yang mungkin timbul. Salah satu kebutuhan dan tuntutan warga saat ini adalah akses Layanan publik yang sangat baik. Keunggulan dalam pelayanan publik adalah untuk Memenuhi kebutuhan dasar dan hak sipil setiap warga negara atas barang publik, Layanan publik dan administrasi.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Ryaas Rasyid, *Desentralisasi Dalam. Menunjang Pembangunan Daerah. Dalam Pembangunan Administrasi Di. Indonesia* (Jakarta: Pt. Pustaka Lp3es, 1998).139

<sup>2</sup> Tin Amalia Fitri, “Tinjauan Terhadap Hubungan Antara Negara Dan Masyarakat Indonesia,” *Jurnal Tapis* 11, no. 2 (2015).

<sup>3</sup> Angga Natalia, “Paradigma Good Governance Dalam Administrasi Publik Memfasilitasi Pencapaian. h.17

Menurut Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, pelayanan publik adalah Suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pertunjukan Mematuhi persyaratan layanan yang ditetapkan oleh undang-undang Menyediakan barang, jasa, dan/atau bagi setiap warga negara dan penduduk Layanan Administratif yang Disediakan oleh Sponsor Pelayanan publik.<sup>4</sup>

Pelayanan publik sejatinya adalah produk organisasi Pemerintah adalah pelayanan publik. Kementerian Hak yang diberikan untuk mewujudkan hak-hak rakyat, baik sebagai pegawai negeri maupun bukan Pelayanan publik ada dalam bentuk jasa dan komoditas. Layanan dasar Mengenai pelaksanaan hak berdasarkan komitmen pelayanan melekat pada setiap orang, baik individu maupun kelompok (organisasi), dan di lakukan secara universal. Seperti yang dikatakan Moenir: hak Untuk layanan yang sifatnya universal, berlaku untuk siapa saja Tertarik dengan hak, dan oleh organisasi mana pun yang bekerja di hak menyediakan layanan.

Belum berjalannya sistem pelayanan publik yang bersendikan pada asas-asas pemerintahan yang baik dan bersih, paradigma dan mentalitas sebagian aparat pemerintah daerah belum bergeser dari konsep dilayani oleh masyarakat kearah melayani melayani masyarakat. Dalam rangka meningkatkan pelayanan publik, telah lahir Undang- Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 Tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Secara eksplisit sangat tegas bahwa Pemerintah dan Pemerintah Daerah berkewajiban untuk dapat meningkatkan pelayanan publik dan memuaskan publik.<sup>5</sup>

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian merupakan penelitian dokrinal/normatif. Penelitian ini menganalisis pengelolaan pengaduan dan konflik yang mungkin timbul antara masyarakat dengan birokrasi. Sumber data terdiri dari data sekunder yaitu Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Analisis data dalam penelitian ini yaitu deskriptif analitis.<sup>6</sup> Dalam memverifikasi data di atas, pada tahap menarik kesimpulan dari kategori data yang telah direduksi dan disajikan untuk kemudian mengarah pada suatu kesimpulan akhir yang dapat menjawab Pengelolaan Pengaduan Dan Konflik Dalam Pelayanan Publik Pasca

---

Tujuan Pembangunan Berkelanjutan,” *Jurnal Tapis* 18, no. 1 (2022): 15–26.

<sup>4</sup> Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik

<sup>5</sup> *Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik*.

<sup>6</sup> Sugiyono, *Metodepenelitian Kuantitatif Kualitatif & Rnd* (Bandung: Alfabeta, 2010).17

Reformasi Birokrasi. Kebenaran data yang dikumpulkan dalam penelitian lapangan dicari selengkap-lengkapunya agar diperoleh informasi yang dapat dipercaya dan gambaran penelitian yang utuh.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelayanan publik yang dilakukan oleh lembaga pemerintah kepada masyarakat warga negara dapat kita kaji dengan mengikuti alur perkembangannya. Alur perkembangan penyelenggaraan pelayanan publik dapat dilacak secara lebih seksama dalam perkembangan paradigma administrasi publik. Pada tahun 1983<sup>7</sup> merevisi dan menyampaikan adanya paradigma baru yang dikenal PAFHRJER (*Policy Analysis, Financial, Human Resources, Information dan External Relation*). Kajian tentang administrasi negara berkembang terus, seiring dengan perkembangan masyarakat.<sup>8</sup> Paradigma administrasi negara juga terus bergeser seiring perubahan dan perkembangan peradaban masyarakat. Tahun 1992<sup>9</sup>, sebagai mana dikutip oleh Yermias T Keban, menyampaikan adanya pergeseran dari paradigma birokratik, menuju ke paradigma "post bureaucratic paradigm. David Osborn dan Peter Plastrik, menyampaikan pemikirannya tentang perkembangan paradigma administrasi negara, yang sangat reformatif yaitu "Reinventing Government". Di dalam paradigma ini pemerintah pada saat sekarang harus lebih bersifat :

- 1) *Catalytic*;
- 2) *Community owned*;
- 3) *Competitive*;
- 4) *Mission driven*;
- 5) *Result oriented*;
- 6) *Customer driven*;
- 7) *Enterprising*;
- 8) *Anticipatory*;
- 9) *Decentralized*; dan

---

<sup>7</sup> G.D Dan E.S. Overman Garson, "What Is Public Management Today: The Search For An Organizing Paradigm," 1991.17

<sup>8</sup> Joko Mulyono, Nadirsah Hawari, And Citra Wahyuni, "Pengaruh Kualitas Pelayanan Administrasi Terhadap Kepuasan Siswa Sma Negeri 1 Punggur Kabupaten Lampung Tengah (Studi Kasus Kelas Unggulan 12 Ipa Dan 12 Ips)," *Jurnal Tapis* 18, No. 1 (2022).

<sup>9</sup> Michael Barzelay, *The New Public Management, Berkeley* (Berkeley: University Of. California Press, 2001).78

#### 10) Market oriented<sup>10</sup>

Pemerintah sebagai penyelenggaraan pelayanan publik diharuskan memiliki fungsi katalitis, mampu untuk memberdayakan masyarakat, melakukan upaya-upaya untuk mendorong semangat kompetisi, selalu berorientasi kepada misi, lebih mengutamakan dan mengutamakan hasil daripada cara atau proses, kepentingan masyarakat sebagai acuan utama, berjiwa wirausaha, dan selalu bersikap antisipatif atau berupaya mencegah timbulnya masalah, bersifat desentralistis dan berorientasi pada pasar.<sup>11</sup>

Oleh karena itu misalkan terjadi suatu perselisihan, sengketa dan atau pengaduan, maka proses pengelolaannya diselaraskan dengan asas-asas tersebut. Paradigma "Reinventing Government" ini juga dikenal dengan nama *New Public Management* (NPM), yang kemudian dilanjutkan dengan diterapkannya prinsip good governance. Pemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan issue yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi publik dewasa ini. Tuntuan gencar yang dilakukan masyarakat kepada pemerintah untuk melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan yang baik sejalan dengan meningkatnya peradaban masyarakat dan globalisasi. Hood sebagaimana dikutip oleh Yeremias T Keban, mengungkapkan bahwa ada tujuh komponen doktrin dalam New Public Management (NPM) yaitu:<sup>12</sup>

1. Pemanfaatan manajemen profesional dalam sektor publik;
2. Penggunaan indikator kinerja;
3. Penekanan yang lebih besar pada control output
4. Pergeseran perhatian ke unit-unit yang lebih kecil
5. Pergeseran ke kompetisi yang lebih tinggi
6. Penekanan gaya sektor swasta pada praktek manajemen
7. Penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih tinggi dalam penggunaan sumberdaya.

Berdasarkan proses perkembangan tersebut di atas Warsito Utomo menjelaskan bahwa saat ini telah terjadi perubahan paradigma administrasi negara, dari *Traditional public administration* (TPA) menuju *New public administration* (NPA), Pada *Traditional Public Administration orientation* administrasi negara, lebih ditekankan kepada *Control, Order, Prediction* (COP), yang sangat terikat kepada *political*

---

<sup>10</sup> David And Ted Gaebler Osborne, *Mewirausahakan Birokrasi (Reinventing. Government)* (Jakarta: Lembaga Manajemen Ppm, 2000).15

<sup>11</sup> David Osborne Dan Ted Gaebler, *Reinventing Government, Laboratories Of Democracy, Dalam Yeremias T. Keban, Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori Dan Issue* (Yogyakarta: Gaya Media, 2004).34

<sup>12</sup> Ibid

*authority, tightening control, to be given and following the instruction. Pada New Public Management, administrasi negara diarahkan kepada alignment creativity and empowering (ACE).*<sup>13</sup>

Berdasarkan hal itu menegaskan adanya fenomena perubahan besar, dari peran tunggal negara sebagai penye-lenggara pemerintahan, ber-geser menjadi fasilitator saja. Pergeseran paradigma administrasi negara tersebut, menyebab-kan pula pergeseran makna dari kata ke publik. Kata publik yang selama ini dipersepsikan sebagai negara atau pemerintah, ber-geser kepada makna yang lebih luas yaitu masyarakat. Masya-rakat bukan lagi sebagai obyek sasaran dari administrasi ne-gara, tetapi bahkan juga sebagai pelaku kegiatan administrasi negara. Pendekatan adminis-trasi negara tidak lagi kepada negara, tetapi lebih kepada masyarakat atau *Customer's Oriented* atau *Customer 's Approach*. Dalam paradigma baru administrasi negara, selanjutnya dijelaskan lebih lanjut oleh Warsito Utomo bahwa "segala proses, sistem, prosedur, hierarchi atau lawfull state tidak lagi merupakan acuan yang utama meskipun tetap perlu diketahui dan merupakan skill. Tetapi results, teamwork, fleksibilitas haruslah lebih dikedepankan, disebabkan oleh tekanan, pengaruh, adanya differentiated public demand".<sup>14</sup>

Di dalam menangani keluhan, pengaduan dan perse-lisihan dalam penyelenggaraan pelayanan publik diharapkan mengacu pada unsur-unsur New Publik Services tersebut diatas. Paradigma baru administrasi negara, menyebabkan pola hubungan antara negara dengan masyarakat, yang lebih menekankan kepada kepentingan masyarakat. Akibatnya negara dituntut untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan lebih baik dan lebih demokratis. Pengelolaan keluh-an, pengaduan dan perselisih-an dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang mungkin terjadi, diselenggarakan dalam koridor nilai-nilai demokrasi yang memandang masyarakat peggungan pelayanan publik adalah warga negara yang mempunyai hak-hak dasar untuk dilayani (Hak EKOSOB) seperti yang tertuang dalam Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945. Perjalanan demokratisasi yang berlangsung di Indonesia memberikan pelajaran yang berharga bagi pemerintah (birokrasi) dan warga negara (*citizen*). Wajah dan sosok birokrasi kini mengalami

---

<sup>13</sup> Warsito Utomo, *Dinamika Administrasi Publik: Analisis Empiris Seputar Isu-Isu Kontemporer Dalam Administrasi Publik* (Yogyakarta: Pustaka Peljar, 2003),

File://Catalog.Hathitrust.Org/Record/005028045%0ahttp://Hdl.Handle.Net/2027/Mdp.39015060228346.4

<sup>14</sup> Ibid

perubahan dari birokrasi yang kaku berorientasi ke atas menuju ke arah birokrasi yang lebih demokratis, responsif, transparan, non partisan. Birokrasi tidak dapat lagi menempatkan diri sebagai sosok institusi yang angkuh dan tak tersentuh oleh kritik dari pihak luar birokrasi. Gelombang reformasi politik yang terjadi tahun 1997 telah mampu meruntuhkan tembok "keangkuhan" birokrasi dan melahirkan masyarakat sipil (*civil society*) yang kuat. Tuntutan masyarakat akan perbaikan kinerja birokrasi telah menjadi wacana publik di era reformasi sekarang ini.<sup>15</sup> Di samping itu, semakin maraknya isu demokratisasi telah memperkuat posisi masyarakat sipil untuk menuntut hak-hak mereka ketika berbenturan dengan birokrasi.

Dalam konteks demikian, birokrasi perlu merevitalisasi diri untuk dapat menghasilkan pelayanan publik yang demokratis, efisien, responsif, dan transparan. Dalam model *new public service*, pelayanan publik berlandaskan pada teori demokrasi yang mengajarkan adanya egaliter dan persamaan hak di antara warga negara, karena pada dasarnya rakyat (*demos*) itulah yang merupakan pemegang kekuasaan tertinggi (*kratein*). berkonsekuensi logis pada konsep bahwa sejak dalam statusnya yang di alam kodrati, sampaipun ke statusnya sebagai warga negara, manusia-manusia itu memiliki hak-hak yang karena sifatnya yang asasi tidak akan mungkin diambil, diingkari dan/atau dilanggar (*inalienable, inderogable, inviolable*) oleh siapapun yang tengah berkuasa. Bahkan, para penguasa itulah yang harus dipandang sebagai pejabat-pejabat yang memperoleh kekuasaannya yang sah karena mandat para warga negara melalui suatu kontrak publik, suatu perjanjian luhur bangsa yang seluruh substansi kontraktualnya akan diwujudkan dalam bentuk konstitusi.<sup>16</sup>

Di Dalam model ini kepentingan publik dirumuskan sebagai hasil dialog dari berbagai nilai yang ada di dalam masyarakat. Kepentingan publik bukan dirumuskan oleh elite politik seperti yang tertera dalam aturan. Birokrasi yang memberikan pelayanan publik harus bertanggung jawab kepada masyarakat secara keseluruhan. Peranan pemerintah adalah melakukan negosiasi dan menggali berbagai kepentingan dari warga negara dan berbagai kelompok komunitas yang ada.

---

<sup>15</sup> Idrus Ruslan, Ahmad Zarkasi, and Gesit Yudha, "The Role of The Sekala Brak Kingdom Leadership In Building Local Politics and Harmonizing Religions in Lampung Province," *Jurnal Studi Keislaman* 23, no. 1 (2023): 1–20.

<sup>16</sup> Soetendyo Wignjosoebroto, *Hukum, Paradigma, Metode Dan Dinamika Masalahnya* (Jakarta: Elsam Dan Huma, 2002).25

Dalam model ini, birokrasi publik bukan sekedar harus akuntabel pada berbagai aturan hukum, tetapi juga harus akuntabel pada nilai-nilai yang ada dalam masyarakat, norma politik yang berlaku, standar profesional, dan kepentingan warga negara. Itulah serangkaian konsep pelayanan publik yang ideal masa kini di era demokrasi.<sup>17</sup> Kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh lembaga birokrasi penyelenggara layanan publik akan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti tingkat kompetensi aparat, kualitas peralatan yang digunakan untuk memproses jenis pelayanan, budaya birokrasi, dan sebagainya. Kompetensi aparat birokrasi merupakan akumulasi dari sejumlah sub variabel seperti tingkat pendidikan, jumlah tahun pengalaman kerja, variasi pelatihan yang telah diterima. Sedangkan kualitas dan kuantitas peralatan yang digunakan akan mempengaruhi prosedur dan kecepatan output yang akan dihasilkan. Apabila organisasi menggunakan teknologi modern, seperti komputer, maka metode dan prosedur kerja akan berbeda dengan ketika organisasi menggunakan cara kerja manual. Dengan mengadopsi teknologi modern, maka akan menghasilkan output yang lebih banyak dan berkualitas dalam waktu yang relatif lebih cepat.

Budaya birokrasi yang bersifat paternalisme yang masih mendominasi birokrasi di Indonesia telah melahirkan hubungan atasan dengan bawahan seperti *patron-clients*. Sifat hubungan tersebut mengandung makna bahwa patron atau bapak memiliki kewajiban melindungi dan memenuhi kebutuhan clients atau anak. Sementara itu, clients atau anak berkewajiban loyal dan menjaga nama baik patron/bapak. Hubungan *patron-clients* tersebut membawa konsekuensi apabila ada kesalahan, maka mereka saling menutupi kesalahan tersebut. Membangun Mekanisme Penyampaian Masukan (*Feed-back*) masyarakat penggunaan layanan publik. Untuk dapat mengidentifikasi berbagai kebutuhan masyarakat penggunaan layanan publik dan berbagai bentuk pelayanan yang mereka anggap penting, perlu dilakukan sebuah penelitian khusus, misalnya dalam bentuk survey penggunaan pelayanan.<sup>18</sup> Data yang dihasilkan dari penelitian ini dapat memberikan informasi penting tentang penggunaan layanan publik yang dapat dianalisa dan digunakan sebagai sebuah instrumen manajemen strategik. Masukan pengguna layanan publik yang didapat akan membantu instansi penyedia pelayanan untuk memastikan bahwa :

---

<sup>17</sup> Ibid

<sup>18</sup> Janet Denhart Dan Denhart, *The New Public Service, Expanded Edition, Serving, Not Steering* (New York: Me Sharp, 2007).78

- 1) Tingkat dan kualitas pelayanan yang diberikan saat ini mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pengguna layanan;
- 2) Standar kinerja instansi penyedia pelayanan telah sesuai dan mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pengguna layanan;
- 3) Metode penelitian yang digunakan untuk mengetahui kebutuhan dan harapan pengguna layanan telah sesuai dan dapat diandalkan;
- 4) Prosedur penanganan masukan dan keluhan pengguna layanan tersedia; dan
- 5) Syarat-syarat pelaporan kinerja pelayanan telah terpenuhi.

Setelah menjawab pertanyaan-pertanyaan di atas, instansi penyedia pelayanan menyusun langkah-langkah penanganan keluhan sebagai berikut:<sup>19</sup>

### **1. Mengembangkan Cara Penanganan Pengaduan Pengguna layanan publik.**

Dalam suatu mekanisme penanganan keluhan, prio-ritas keluhan, adalah hal utama yang harus diperhati-kan para penyusun Regulasi Pelayanan. NSW Ombudsman's Effective Complaint Handling Guidelines (2000), menyebut-kan penanganan keluhan merupakan salah satu komponen penting dalam formula peningkatan kepu-asan dan dukungan pengguna layanan publik.<sup>20</sup> Secara garis besar, penyedia pelayanan perlu memper-hatikan hal berikut dalam menyusun mekanisme penanganan keluhan yang akan tercantum dalam Regulasi Pelayanan, yaitu: Bagaimana pengguna layanan menggunakan meka-nisme keluhan; Bagaimana penyedia pelayanan akan menangani keluhan; Berapa lama mekanisme penan-gangan keluhan; Apa tindakan yang akan penyedia pelayanan ambil dalam menangani keluhan; Apakah terdapat lembaga mediasi bila pengguna layanan belum puas dengan jawaban penyedia pelayanan; Siapa yang duduk dewan pengevaluasi kinerja; dan Badan macam apa yang memonitor kerja penyedia pelayanan dalam menangani keluhan.

### **2. Penentuan Prioritas Keluhan**

Pada, prakteknya, keluhan-keluhan pengguna layanan dapat diklasifikasi dalam jenis-jenis keluhan tertentu, misalnya keluhan mengenai keterlambatan proses pelayanan, petugas yang kurang ramah, informasi yang tidak jelas, atau bahkan juga keluhan berkaitan dengan berbagai penyimpangan yang terjadi dalam penerapan

---

<sup>19</sup> Miftah Thoha, *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer* (Jakarta: Kencana Media, 2008).46

<sup>20</sup> Arsyad Sobby and Gesit Yudha, "The Actualization of Democracy Values Based on Local Wisdom," *KnE Social Sciences* 2023 (2023): 57–69, <https://doi.org/10.18502/kss.v8i16.14032>.

standar-standar pelayanan. Sebagian keluhan dapat langsung ditindak-lanjuti pada saat keluhan diterima, tetapi sebagian lainnya memerlukan waktu tertentu untuk menyelesaikannya. Untuk keluhan-keluhan yang tidak dapat diselesaikan pada saat disampaikan, perlu disaring terlebih dahulu sebelum diolah lebih lanjut. Setelah melalui proses penyaringan ini, selanjutnya dilakukan penentuan prioritas keluhan. Prioritas keluhan dapat dilakukan dengan kriteria antara lain: sejauh-mana dampak keluhan terhadap kemungkinan menurunnya kepercayaan pengguna layanan terhadap pelayanan yang dilakukan oleh unit penyedia pelayanan; sejauhmana keluhan yang disampaikan disertai dengan data-data yang akurat; sejauhmana keluhan memberikan dampak terhadap proses manajemen pelayanan, dan lainnya. Skala prioritas dalam hal penanganan keluhan menjadi faktor penting dalam Regulasi Pelayanan, karena kepuasan pengguna layanan merupakan indikator kesuk-sesan pelayanan masyarakat. Masalah dalam keluhan dapat digolongkan ke dalam 3 tingkatan:

- a) Penting, misalnya mengenai isu-isu keselamatan atau berkaitan dengan nyawa manusia
- b) Sederhana, misalnya mengenai permintaan formulir, jawaban aplikasi, permintaan maaf, pengembalian uang, membalas telepon, merespon surat, dan lainnya.
- c) Kompleks, misalnya mengenai masalah-masalah serius terkait dengan korupsi, maladministrasi, diskriminasi, ketidaknetralan, dan sebagainya.

Demi penanganan keluhan secara cepat dan tepat, sebaiknya, pengguna layanan perlu diberitahu terlebih dahulu tentang bagaimana cara melayangkan keluhan yang efektif. Pemberitahuan tersebut penting karena dari keluhan yang baik sebuah instansi penyedia layanan mampu menganalisis dan merespon keluhan dengan cepat. Contoh cara-cara bagaimana pengguna layanan menyampaikan keluhan yang efektif, adalah sebagai berikut : Mencantumkan identitas pribadi pengguna layanan, sehingga instansi penyedia pelayanan dapat mencari keterangan seputar pengguna layanan berkaitan dengan keluhan;

- a) Mencantumkan nomor kontak pengguna layanan, agar penerima keluhan dapat langsung menjawab melalui nomor tersebut;
- b) Memberikan sebanyak mungkin latar belakang keluhan dan menyertakan dokumen apapun yang mendukung keluhan; dan

- c) Apabila pengguna layanan membutuhkan seseorang untuk membantu, atau hanya mendiskusikan masalah secara informal, berikan pernyataan bersedia membantu, lengkap dengan nomor kontak penghubung.

### **3. Pengembangan Prosedur Penerimaan Keluhan**

Permasalahan khusus yang memiliki sifat penyimpangan-penyimpangan berat seperti korupsi, kolusi, dan nepotisme, maka organisasi pelayanan dapat memberikan penanganan khusus secara konfidensial. Pembedaan antara kasus keluhan yang berbau tindak pidana dan keluhan yang bersifat managerial proses pelayanan sangat membantu pihak unit penyedia pelayanan untuk memfokuskan diri pada upaya-upaya memperbaiki kualitas pelayanan atas dasar masukan-masukan dari pengguna layanan. Namun demikian sebelum menentukan tentang perkara keluhan mengenai korupsi, kolusi, dan nepotisme, suatu instansi penyedia pelayanan perlu mendefinisikan terlebih dahulu akan makna kata-kata tersebut, agar pengguna layanan maupun staf instansi penyedia pelayanan dapat bertindak cepat dan tanggap. Apabila pengguna layanan bermaksud untuk melayangkan keluhan perihal subs-tansial seperti korupsi, kolusi, dan nepotisme, maka keluhan tersebut harus menghubungi:

- a) Pejabat tertinggi instansi penyedia pelayanan (misalnya: Kepala Dinas);
- b) Dewan Pengawas Kinerja instansi penyedia pelayanan, atau
- c) Komisi Ombudsman.

Sedangkan keluhan terkait dengan kegiatan berindikasi kriminal, maka pengguna layanan dapat melaporkannya pada polisi bersamaan dengan laporan langsung ditujukan kepada pejabat tertinggi instansi penyedia pelayanan. Sedangkan, apabila keluhan mengenai korupsi, dan masalah yang sangat rahasia diterima oleh seorang staf, maka ia harus segera melaporkan pada pimpinan tertinggi instansi-nya. Keluhan pengguna layanan dapat diterima instansi penyedia pelayanan melalui bermacam bentuk, seperti berikut ini:

- a) Melalui telepon (saat jam kerja);
- b) Melalui mesin faksimili dengan mencantumkan pada siapa keluhan ditujukan;
- c) Melalui e-mail;
- d) Melalui korespondensi atau surat menyurat;
- e) Melalui tatap muka langsung dengan sebelumnya yaitu membuat janji untuk bertemu pejabat/staf penerima keluhan, mengunjungi kantor penyedia pelayanan/tempat keluhan dapat diproses

#### **4. Pengelolaan Pengaduan Berdasar Undang-Undang Pelayanan Publik.**

Pasal 35 Undang-Undang Pelayanan Publik Republik Indonesia menyebutkan bahwa pelayanan kepada masyarakat dan dan penegakan hukum merupakan upaya untuk menciptakan pemerintahan yang baik, bersih dan efisien guna meningkatkan kesejahteraan serta menciptakan keadilan dan kepastian hukum bagi seluruh warga negara. Demi terjaminnya penyelenggaraan pelayanan publik dan untuk memberikan perlindungan hak kepada setiap warga negara dari kemungkinan pengingkaran atau penyalahgunaan di dalam penyelenggaraan pelayanan publik diperlukan pengaturan pengelolaan pengaduan, perselisihan dan sengketa yang mungkin timbul antara masyarakat pengguna pelayanan dan penyelenggara pelayanan publik.

- a) Masyarakat dapat menyampaikan keluhan atau pengaduan mengenai penyelenggaraan pelayanan publik kepada penyelenggara dan atau Ombudsman. Hal ini dilakukan untuk menjamin terciptanya pelayanan publik yang berkeadilan, sehingga akan diperoleh pemberian jasa layanan kepada masyarakat yang proposional, berkeimbangan, nondiskriminatif dan bersesuaian dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat yang kian demokratis.
- b) Penyelenggara wajib menyiapkan sarana dan prasarana yang layak dalam pelaksanaan pengelolaan keluhan dan pengaduan. Sarana dan prasarana yang layak yang harus disediakan oleh penyelenggara layanan publik, akan sangat menentukan tingkat kualitas layanan yang diberikan oleh lembaga penyelenggaraan layanan publik. Sarana dan prasarana yang harus disediakan tentunya bersesuaian dengan kemampuan lembaga penyelenggaraan layanan, yang berseiring dengan tingkat perkembangan teknologi informasi yang ada dan bersesuaian dengan budaya masyarakat. Sarana dan prasarana meliputi media, kotak saran, bagian/ instansi pengelolaan pengaduan, dan mekanisme penyampaian keluhan dan pengaduan.
- c) Berdasarkan keluhan atau pengaduan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) Ombudsman menyusun rekomendasi tindak lanjut. Ombudsman berkewajiban merespon keluhan dan pengaduan masyarakat dengan melakukan investigasi dan atau pemeriksaan dan penelitian kasus yang ada, melakukan koordinasi dan kerja-sama dengan lembaga negara serta lembaga pemerintahan lainnya serta lembaga kemasyarakatan dan perorangan, untuk kemudian membangun jaringan kerja dan melakukan upaya pencegahan, dan memberikan

simpulan dan rekomendasi tindak lanjut kepada peme-rintah penanggungjawab penyelenggaraan pelayan-an publik dan tembusan kepada Dewan Perwakilan Rakyat atau Dewan perwakilan Rakyat Daerah.

d) Penyelenggaraan pelayanan publik wajib mengelola setiap keluhan dan pengaduan baik yang berasal dari pene-rima layanan maupun rekomendasi dari Ombudsman. Dalam suatu mekanisme penanganan keluhan, prioritas keluhan, adalah hal utama yang harus diperhatikan para penyusun Regulasi Pelayanan. NSW Ombudsman's Effective Complaint Handling Guidelines, menyebutkan penanganan keluhan merupakan salah satu komponen penting dalam formula pening-katan kepuasan dan dukungan pengguna layanan publik. Secara garis besar, penyedia pelayanan perlu memperhatikan hal berikut dalam menyusun mekanisme penanganan keluhan yang akan tercantum dalam Regulasi Pelayanan, yaitu: Bagaimana pengguna layanan menggunakan meka-nisme keluhan; Bagaimana penyedia pelayan-an akan menangani keluhan; Berapa lama mekanisme penanganan keluhan; Apa tindakan yang akan penyedia pelayanan ambil dalam menangani keluhan; Apakah terdapat lembaga mediasi bila peng-guna layanan belum puas dengan jawaban penyedia pelayanan; Siapa yang duduk dalam dewan pengevaluasi kinerja; dan Badan macam apa yang memonitor kerja penyedia pelayanan dalam menangani keluhan.

e) Pengaduan yang disam-paikan baik oleh masya-rakat maupun Ombudsman wajib ditin-daklanjuti oleh penyelenggara pelayanan publik. Apabila pengaduan tidak ditindak lanjuti maka masyarakat bisa mengadukan kepada pemerintah dan Ombudmasman dan Ombudsman akan melakukan pemantauan dan evaluasi pengelolaan pengaduan lebih lanjut untuk kemudian memberikan rekomendasi kepada pemerintah dan Dewan Perwakilan Rakyat atau Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.

Selanjutnya dalam pasal 36 disebutkan<sup>21</sup> :

1) Penyelenggara wajib menyusun tata cara pengelolaan keluhan dan pengaduan dari penerima pelayanan dengan mengedepankan prinsip penyelesaian yang cepat dan tuntas.

---

<sup>21</sup> Peraturan Pemerintah Ri, "Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik," (*Lembaran Negara Ri Tahun 2009 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Ri Nomor 5038*), 2022.

- 2) Tata cara pengelolaan pengaduan dari penerima pelayanan sekurang-kurangnya meliputi:
  - a) Prosedur pengelolaan pengaduan,
  - b) Penentuan pejabat yang mengelola pengaduan
  - c) Prioritas penyelesaian pengaduan,
  - d) Pelaporan proses dan hasil pengelolaan pengaduan kepada atasan aparat,
  - e) Rekomendasi pengelolaan pengaduan,
  - f) Penyampaian hasil pengelolaan pengaduan kepada pihak-pihak terkait,
  - g) Pemantauan dan evaluasi pengelolaan pengaduan,
  - h) Dokumentasi dan statistik pengelolaan pengaduan

## **KESIMPULAN**

Untuk terjaminnya penyelenggaraan pelayanan publik dan untuk memberikan perlindungan hak kepada setiap warga negara dari kemungkinan pengingkaran atau penyalahgunaan di dalam penyelenggaraan pelayanan publik telah dilakukan pengaturan pengelolaan pengaduan, perselisihan dan sengketa yang mungkin timbul antara masyarakat pengguna pelayanan dan penyelenggara pelayanan publik yang tercantum di dalam undang-undang tentang Pelayanan Publik. Kesimpulan dari penelitian ini dapat memberikan gambaran tentang sejauh mana Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 telah memberikan kontribusi positif terhadap perbaikan sistem pelayanan publik, khususnya dalam hal menanggapi pengaduan dan mengelola konflik yang mungkin timbul.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Barzelay, Michael. *The New Public Management, Berkeley*. Berkeley: University of California Press, 2001.
- Denhart, Janet Denhart dan. *The New Public Service, Expanded Edition, Serving, Not Steering*. New York: ME Sharp, 2007.
- Fitri, Tin Amalia. "Tinjauan Terhadap Hubungan Antara Negara Dan Masyarakat Indonesia." *Jurnal Tapis* 11, no. 2 (2015).
- Gaebler, David Osborne dan Ted. *Reinventing Government, Laboratories of Democracy, Dalam Yermias T. Keban, Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori Dan Issue*. Yogyakarta: Gaya Media, 2004.
- Garson, G.D dan E.S. Overman. "What Is Public Management Today: The Search for an Organizing Paradigm.," 1991.
- Joko Mulyono, Nadirsah Hawari, and Citra Wahyuni. "PENGARUH KUALITAS

- PELAYANAN ADMINISTRASI TERHADAP KEPUASAN SISWA SMA NEGERI 1 PUNGGUR KABUPATEN LAMPUNG TENGAH (Studi Kasus Kelas Unggulan 12 IPA Dan 12 IPS).” *Jurnal Tapis* 18, no. 1 (2022).
- Natalia, Angga. “Paradigma Good Governance Dalam Administrasi Publik Memfasilitasi Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan.” *Jurnal Tapis* 18, no. 1 (2022): 15–26.
- Osborne, David and Ted Gaebler. *Mewirauahakan Birokrasi (Reinventing Government)*. Jakarta: Lembaga Manajemen PPM, 2000.
- Peraturan Pemerintah RI. “Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.” (*Lembaran Negara RI Tahun 2009 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 5038*), 2022.
- Rasyid, Ryaas. *Desentralisasi Dalam. Menunjang Pembangunan Daerah. Dalam Pembangunan Administrasi Di. Indonesia*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES, 1998.
- Ruslan, Idrus, Ahmad Zarkasi, and Gesit Yudha. “The Role of The Sekala Brak Kingdom Leadership In Building Local Politics and Harmonizing Religions in Lampung Province.” *Jurnal Studi Keislaman* 23, no. 1 (2023): 1–20.
- Sobby, Arsyad, and Gesit Yudha. “The Actualization of Democracy Values Based on Local Wisdom.” *KnE Social Sciences* 2023 (2023): 57–69.  
<https://doi.org/10.18502/kss.v8i16.14032>.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Thoha, Miftah. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Kencana Media, 2008.
- Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik*, n.d.
- Utomo, Warsito. *Dinamika Administrasi Publik: Analisis Empiris Seputar Isu-Isu Kontemporer Dalam Administrasi Publik*. Yogyakarta: Pustaka Peljar, 2003.  
<file://catalog.hathitrust.org/Record/005028045%0Ahttp://hdl.handle.net/2027/mdp.39015060228346>.
- Wignjosoebroto, Soetendyo. *Hukum, Paradigma, Metode Dan Dinamika Masalahnya*. Jakarta: Elsan dan Huma, 2002.