

EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI PENANGANAN LAPORAN MALADMINISTRASI DI OMBUDSMAN RI PERWAKILAN JAWA TIMUR

Muhammad Rizqy Firdaus¹, Aminullah²

^{1,2} Universitas Yudharta Pasuruan, Indonesia

Email: rizqyfirdaus2004@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jkps.v10i2.609>

Sections Info

Article history:

Submitted: 13 May 2025

Final Revised: 22 May 2025

Accepted: 16 June 2025

Published: 24 June 2025

Keywords:

Effectiveness Of
Implementation
Maladministration
Ombudsman
Public Service



ABSTRAK

Maladministration in public service delivery remains a critical issue in establishing a responsive and accountable bureaucracy. The Indonesian Ombudsman serves as an oversight institution tasked with addressing public complaints related to suspected administrative misconduct. This study adopts a descriptive qualitative approach, utilizing data collection techniques such as observation, interviews, and documentation. The research was conducted at the East Java Regional Office of the Indonesian Ombudsman. Field findings indicate that the effectiveness of maladministration complaint handling still encounters several challenges, including limited resources, low public participation, and suboptimal coordination among related institutions. The study applies the implementation framework proposed by Sanford and Moulton, which emphasizes three key indicators: the context of change, core program design, and technical-adaptive challenges. The analysis reveals that although the implementation of complaint handling has shown progress, its overall effectiveness has yet to reach its full potential. This research aims to analyze the effectiveness of maladministration complaint handling and to identify the barriers encountered during its implementation at the East Java Office of the Indonesian Ombudsman.

ABSTRAK

Maladministrasi dalam pelayanan publik masih menjadi salah satu persoalan utama dalam penyelenggaraan birokrasi yang responsif dan berkeadilan. Ombudsman Republik Indonesia hadir sebagai lembaga pengawas yang bertugas menangani laporan masyarakat terkait dugaan penyimpangan pelayanan publik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Lokasi penelitian dilakukan di Ombudsman RI Perwakilan Jawa Timur. Berdasarkan hasil temuan di lapangan, efektivitas penanganan laporan maladministrasi masih menghadapi berbagai kendala, mulai dari keterbatasan sumber daya, kurangnya partisipasi masyarakat, hingga koordinasi yang belum sepenuhnya optimal antar instansi terkait. Penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan dari Sanford dan Moulton, yang menekankan pada tiga indikator utama: konteks perubahan, program inti, serta tantangan teknis dan adaptif. Dari hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan penanganan laporan maladministrasi telah berjalan cukup baik, namun efektivitasnya belum maksimal. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis efektivitas implementasi penanganan laporan maladministrasi serta mengidentifikasi hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaannya di Ombudsman RI Perwakilan Jawa Timur.

Kata kunci: : Efektivitas Implementasi; Maladministrasi; Ombudsman; Pelayanan Publik

PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan fungsi utama negara dalam menjamin pemenuhan hak-hak dasar warganya. Dalam praktiknya, kualitas pelayanan publik kerap menjadi sorotan karena tidak seluruhnya berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh regulasi. Di Indonesia, ketidaksesuaian tersebut umumnya berujung pada tindakan maladministrasi, yakni bentuk penyimpangan administrasi oleh penyelenggara layanan yang merugikan masyarakat sebagai pengguna layanan. Kondisi ini memunculkan ketidakpercayaan publik terhadap kinerja birokrasi. Sebagai respons terhadap kondisi tersebut, pemerintah membentuk lembaga independen bernama Ombudsman Republik Indonesia yang berfungsi untuk mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik serta menangani laporan masyarakat yang mengindikasikan dugaan maladministrasi (Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008). Salah satu wilayah yang menonjol dari sisi jumlah laporan maladministrasi adalah Provinsi Jawa Timur. Berdasarkan data Ombudsman.go.id, pada tahun 2024 terdapat 591 laporan yang terdiri dari 337 laporan masyarakat, 10 laporan ditangani secara cepat melalui mekanisme respons cepat Ombudsman, serta 244 laporan berupa konsultasi (Wahyugi, 2025).

Melihat masih tingginya jumlah laporan, efektivitas penanganan aduan oleh Ombudsman menjadi fokus penting untuk ditelaah. Efektivitas ini mencerminkan sejauh mana implementasi kebijakan dan mekanisme pelaporan mampu mengakomodasi keluhan masyarakat secara tuntas dan adil. Dalam penelitian ini, efektivitas dianalisis menggunakan kerangka dari Sanford dan Moulton (2015) yang menekankan tiga indikator utama, yaitu konteks perubahan (partisipasi, sumber daya, nilai budaya), substansi program (kelayakan program, logika perubahan, koordinasi), serta tantangan teknis dan adaptif dalam pelaksanaan kebijakan. Ketiga indikator ini dianggap mampu menangkap dinamika implementasi kebijakan secara lebih utuh karena mencakup aspek struktural maupun kultural dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Penelitian ini menawarkan kontribusi akademik dengan mengisi celah kajian terdahulu yang sebagian besar masih terbatas pada evaluasi kinerja secara kuantitatif atau hanya meninjau efektivitas dari sisi penyelesaian administratif. Sebelumnya, penelitian oleh Jennifer dan Widiyarta (2023) menunjukkan bahwa Ombudsman Jawa Timur telah menunjukkan performa baik dalam produktivitas dan adaptabilitas, tetapi belum secara eksplisit mengaitkannya dengan kerangka implementasi kebijakan publik secara sistemik. Oleh karena itu, pendekatan kualitatif dalam studi ini diarahkan untuk mengkaji proses dan tantangan aktual di lapangan, dengan mengacu pada indikator konseptual dari teori implementasi kebijakan yang komprehensif, sehingga dapat memberikan gambaran lebih mendalam mengenai keberhasilan maupun kendala lembaga dalam menyelesaikan laporan masyarakat.

Dengan demikian, penelitian ini penting dilakukan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas implementasi penanganan laporan maladministrasi oleh Ombudsman RI Perwakilan Jawa Timur, baik dari sisi strategi kelembagaan, kapasitas sumber daya, maupun adaptasi terhadap dinamika laporan masyarakat. Penelitian ini tidak hanya diharapkan memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan studi implementasi kebijakan, tetapi juga dapat menjadi bahan evaluasi praktis bagi lembaga Ombudsman dan instansi pelayanan publik dalam meningkatkan kualitas pengawasan dan perlindungan hak-hak warga negara atas pelayanan publik yang adil dan bermartabat.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Metode kualitatif merupakan pendekatan yang berkaitan dengan cara-cara atau teknik untuk memahami fenomena sosial secara mendalam melalui proses observasi, wawancara, dan dokumentasi. Berdasarkan karakteristik masalah, pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Pendekatan ini digunakan untuk menggambarkan efektivitas implementasi penanganan laporan maladministrasi di Ombudsman RI Perwakilan Jawa Timur secara menyeluruh. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi terhadap laporan, struktur organisasi, serta peraturan yang relevan. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles and Huberman (2014) dalam (Pahleviannur et al., 2022), yang mencakup tahapan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Kondensasi data dilakukan dengan menyeleksi dan menyederhanakan informasi agar fokus pada inti permasalahan yang diteliti, yaitu efektivitas pelaksanaan penanganan laporan maladministrasi di wilayah Jawa Timur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penanganan laporan maladministrasi menjadi aspek penting dalam menjaga kualitas pelayanan publik yang akuntabel dan berkeadilan. Dalam konteks ini, Ombudsman RI Perwakilan Jawa Timur memiliki peran sebagai pengawas independen yang bertugas menindaklanjuti aduan masyarakat terkait dugaan penyimpangan pelayanan publik. Oleh karena itu, penelitian ini menganalisis efektivitas implementasi penanganan laporan maladministrasi berdasarkan tiga indikator utama dari Sanford dan Moulton (2015): konteks perubahan, program inti, serta tantangan teknis dan adaptif.

EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI PENANGANAN LAPORAN MALADMINISTRASI DI OMBUDSMAN RI PERWAKILAN JAWA TIMUR

Konteks Yang Mempengaruhi Perubahan

Partisipasi

Dalam konteks implementasi kebijakan, keterlibatan berbagai pihak menjadi sangat penting. Berdasarkan hasil penelitian, Ombudsman RI Perwakilan Jawa Timur melibatkan pelapor secara aktif dalam proses penanganan laporan. Pelapor tidak hanya menyampaikan aduan, tetapi juga menerima informasi berkala tentang perkembangan laporan mereka. Transparansi ini menunjukkan adanya komunikasi dua arah antara pelapor dan Ombudsman. Selain itu, Ombudsman juga membangun partisipasi masyarakat dengan berbagai program seperti **PVL On The Spot** dan pembentukan **jaringan masyarakat peduli maladministrasi**. Program ini bertujuan untuk menjangkau masyarakat di berbagai wilayah, terutama yang belum mengetahui keberadaan atau fungsi Ombudsman. Dengan begitu, masyarakat menjadi lebih sadar akan haknya terhadap pelayanan publik yang baik dan bebas dari maladministrasi. Instansi terlapor juga tidak dikesampingkan. Mereka dilibatkan dalam proses klarifikasi dan dalam beberapa kasus diajak berdiskusi untuk menemukan solusi terbaik. Hal ini penting agar penyelesaian masalah tidak hanya berfokus pada sanksi atau tekanan, tetapi juga pada perbaikan sistem pelayanan secara menyeluruh. Dengan demikian, keterlibatan kedua belah pihak membuat proses penanganan laporan menjadi lebih transparan, adil, dan terbuka.

Sumber Daya

Sumber daya merupakan faktor utama yang memengaruhi efektivitas suatu implementasi kebijakan. Dalam konteks ini, sumber daya mencakup sumber daya manusia (SDM), anggaran, serta fasilitas pendukung. Dari sisi SDM, Ombudsman RI Perwakilan Jawa Timur dinilai telah memiliki tenaga yang cukup baik. Tim Penerimaan dan Verifikasi Laporan (PVL) serta tim Pemeriksaan bekerja sesuai tugasnya. Hal ini dibuktikan dengan capaian kinerja mereka, yakni berhasil menangani 90% dari total laporan masuk pada tahun 2024. Ini menunjukkan bahwa kapasitas pegawai dalam menerima, memproses, dan menyelesaikan laporan cukup memadai. Namun, dari sisi anggaran, terdapat tantangan baru. Kebijakan efisiensi anggaran pemerintah pusat pada tahun 2025 menyebabkan alokasi dana untuk operasional Ombudsman menjadi lebih terbatas. Hal ini berdampak pada kegiatan lapangan, seperti kunjungan langsung, klarifikasi, dan investigasi yang membutuhkan biaya transportasi, akomodasi, dan waktu. Maka, meskipun SDM sudah memadai, keterbatasan anggaran dapat menjadi hambatan dalam mendukung proses penanganan laporan secara maksimal, khususnya yang memerlukan tindakan langsung di daerah-daerah terpencil atau jauh dari kantor pusat.

Sumber Kekuasaan

Sumber kewenangan Ombudsman RI Perwakilan Jawa Timur yaitu sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008, terutama Pasal 8. Dilihat dari Undang-Undang tersebut menunjukkan bahwa kewenangan yang dimiliki oleh Ombudsman mencakup permintaan keterangan dari pelapor dan terlapor, pemeriksaan dokumen, pemanggilan pihak-pihak terkait, pelaksanaan mediasi atau konsiliasi, hingga pemberian rekomendasi resmi kepada instansi yang terbukti melakukan maladministrasi. Kewenangan tersebut sangat penting karena memungkinkan Ombudsman menjalankan perannya secara tegas, objektif, dan independen. Bahkan, Ombudsman juga berhak mempublikasikan hasil rekomendasi mereka sebagai bentuk tekanan moral kepada instansi yang tidak menindaklanjuti laporan. Kekuatan hukum ini memberi jaminan bahwa setiap proses yang dilakukan memiliki legitimasi dan daya paksa, meskipun dalam praktiknya pendekatan yang digunakan tetap mengedepankan penyelesaian melalui mediasi dan dialog.

Nilai-nilai Budaya

Nilai budaya masyarakat juga memengaruhi jalannya implementasi kebijakan. Dalam konteks masyarakat Jawa Timur, ditemukan adanya budaya sungkan, segan, atau tidak enakan yang menyebabkan masyarakat enggan melapor, terutama di daerah-daerah yang lebih terpencil atau belum memiliki kesadaran hukum yang kuat. Di sisi lain, masyarakat di kota-kota besar seperti Surabaya, Malang, dan Gresik cenderung lebih aktif menyampaikan laporan karena pemahaman tentang hak-hak sebagai warga negara lebih tinggi. Untuk menjawab tantangan ini, Ombudsman terus melakukan edukasi, menyosialisasikan hak masyarakat, dan menanamkan pemahaman bahwa melapor adalah tindakan yang sah dan dilindungi undang-undang. Nilai budaya internal lembaga juga penting, di mana kerja sama antartim, saling mendukung antarpegawai, dan komitmen terhadap tugas mencerminkan etos kerja positif di lingkungan Ombudsman.

Program Inti Pilihan yang Layak

Ombudsman RI Perwakilan Jawa Timur memiliki mekanisme penanganan laporan yang cukup sistematis dan fleksibel. Untuk laporan yang sifatnya ringan, proses klarifikasi bisa dilakukan secara langsung atau melalui surat. Sedangkan untuk laporan yang lebih kompleks, dilakukan investigasi mendalam dan diterbitkan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP).

Terdapat tiga jenis hasil LHP, yaitu:

- (1) LHP yang tidak menemukan maladministrasi,
- (2) LHP yang menemukan maladministrasi tetapi sudah diperbaiki, dan
- (3) LHP yang menemukan maladministrasi dan harus ditindaklanjuti oleh instansi

Adanya variasi strategi ini menunjukkan bahwa Ombudsman tidak menggunakan pendekatan yang kaku, melainkan fleksibel dan kontekstual. Ini membuat proses penanganan lebih efisien dan tepat sasaran.

Logika Perubahan

Logika perubahan menjelaskan alasan dasar dilakukannya kebijakan dan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai. Dalam wawancara, petugas Ombudsman menjelaskan bahwa tujuan utama dari penanganan laporan adalah memberikan pelayanan publik yang lebih adil, layak, dan tidak merugikan masyarakat. Dengan kata lain, penyelesaian laporan tidak hanya menyelesaikan masalah pelapor saja, tetapi mendorong instansi untuk memperbaiki sistem pelayanan agar kesalahan serupa tidak terulang. Jika setiap laporan dijadikan bahan evaluasi dan perbaikan, maka lambat laun akan tercipta sistem pelayanan publik yang lebih baik, akuntabel, dan responsif.

Koordinasi

Koordinasi adalah proses kerja sama antara Ombudsman dengan instansi lain dalam menyelesaikan laporan. Dalam praktiknya, Ombudsman melakukan koordinasi baik secara formal (dengan kementerian atau lembaga pusat) maupun informal (langsung dengan pimpinan instansi daerah). Meskipun tanpa kerja sama tertulis, Ombudsman tetap bisa melaksanakan tugasnya karena memiliki dasar hukum. Koordinasi biasanya dilakukan untuk mempercepat penanganan laporan, memperkuat pengawasan, dan mencegah maladministrasi. Contoh praktiknya adalah ketika Ombudsman berkoordinasi langsung dengan kepala dinas atau kepala kantor pelayanan. Dengan demikian, instruksi yang diberikan lebih cepat dilaksanakan oleh bawahan mereka.

Mengidentifikasi Perubahan Untuk Mencapai Nilai Publik

Nilai publik adalah hasil akhir yang ingin dicapai dari kebijakan, yaitu terciptanya manfaat dan perubahan positif bagi masyarakat. Dalam wawancara, salah satu pelapor menyatakan bahwa setelah melapor ke Ombudsman, instansi yang bersangkutan langsung meminta maaf dan memperbaiki pelayanan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa penanganan laporan tidak hanya berdampak kepada pelapor, tetapi juga menciptakan perubahan sistem yang lebih luas. Pelayanan publik yang semula lambat dan tidak jelas menjadi lebih cepat, terbuka, dan ramah. Dengan kata lain, keberhasilan Ombudsman terletak pada dampak jangka panjang, yaitu meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan membaiknya kualitas pelayanan secara menyeluruh.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa efektivitas implementasi penanganan laporan maladministrasi oleh Ombudsman RI Perwakilan Jawa Timur melalui tiga indikator: konteks perubahan, program inti, serta tantangan teknis dan adaptif. Secara umum, implementasi berjalan cukup efektif, namun belum maksimal. Dalam konteks perubahan, partisipasi masyarakat menunjukkan kecenderungan positif melalui pelaporan langsung dan kegiatan advokasi publik. Meski demikian, hambatan seperti rendahnya literasi hukum dan budaya sungkan masih membatasi keterlibatan warga secara luas. Di sisi internal, kapasitas SDM memadai, namun terbentur oleh keterbatasan anggaran yang bersumber dari pusat.

Pada aspek program inti, pendekatan yang digunakan cukup adaptif terhadap kompleksitas laporan. Penanganan dilakukan secara kontekstual, tidak hanya berorientasi pada prosedur formal. Namun, koordinasi antarlembaga belum terstruktur secara sistemik, sehingga efektivitasnya masih bergantung pada inisiatif personal dan informalitas hubungan kerja. Adapun tantangan teknis dan adaptif masih menjadi hambatan utama, terutama dalam menghadapi kompleksitas regulasi serta respons lamban dari instansi terlapor. Kendati demikian, pemanfaatan teknologi informasi dan strategi sosialisasi mulai mengarah pada pelayanan yang lebih responsif dan efisien. Dengan demikian, efektivitas implementasi kebijakan Ombudsman dapat dikatakan cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan melalui penguatan kelembagaan, perbaikan mekanisme koordinasi, dan peningkatan kesadaran masyarakat terhadap hak-hak pelayanan publik.

REFERENSI

- Anggara, Sahya, and Ii Sumantri. 2016. *Pustaka Setia Administrasi Pembangunan Teori Dan Praktik*.
- Alwaan, A. Z., & T, N. A. (2024). Dakwah Strategy in The Modern Era. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 1(1), 28–34. Retrieved from <https://injies.unimika.ac.id/index.php/injies/article/view/4>
- Aziz, M., 'Arif, M., Alwi, M. F., & Nugraha, M. N. (2024). Improving The Quality of Education Through Optimizing the Educational Administration System at The An-Nur Islamic Education Foundation. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 1(1), 5–15. Retrieved from <https://injies.unimika.ac.id/index.php/injies/article/view/2>
- Abiyusuf, I., Hafizi, M., Pakhrurrozi, P., Saputra, W., & Hermanto, E. (2024). Critical Analysis of The Rejection of Richard Bell's Thoughts on The Translation of The Qur'an in The Context of Orientalism. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 1(2), 48–60. <https://doi.org/10.34125/injies.v1i2.6>
- Amir, A., Afnita, A., Zuve, F. O., & Erlianti, G. (2024). Education and Application of Digital Media in Creation and Documentation Artery Based Service Letter. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(1), 36–42. Retrieved from <https://jerit.unimika.ac.id/index.php/jerit/article/view/5>
- Anwar, C., Septiani, D., & Riva'i, F. A. (2024). Implementation Of Curriculum Management Of Tahfidz Al-Qur'an at Al-Qur'an Islamiyah Bandung Elementary School. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 1(2), 91–96. <https://doi.org/10.34125/injies.v1i2.11>
- Amrulloh, N. M. A. G. (2024). Educator Recruitment Management in Improving Student Quality at Dwiwarna Parung High School. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(2), 80–90. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.9>
- Adeoye, M. A., & Otemuyiwa, B. I. (2024). Navigating the Future: Strategies of EdTech Companies in Driving Educational Transformation. *JERIT: Journal of Educational*

- Research and Innovation Technology*, 1(1), 43–50. Retrieved from <https://jerit.unimika.ac.id/index.php/jerit/article/view/10>
- Baroud, N., Alouzi, K., Elfzzani, Z., Ayad, N., & Albshkar, H. (2024). Educators' Perspectives on Using (AI) As A Content Creation Tool in Libyan Higher Education: A Case Study of The University of Zawia. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(2), 61–70. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.12>
- Fiantika R.F et al., (2022) *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Global Eksklusif Teknologi.
- Hidayatullah, R. R., Kamali, M. F., & T, . N. A. (2024). Innovative Dakwah Strategies Through Social Media: Case Study of Islamic Communication Approaches in Indonesia. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 1(1), 16–27. Retrieved from <https://injies.unimika.ac.id/index.php/injies/article/view/3>
- Islam, I., & Ishaq, M. (2024). Development of Journalism Development Strategies in The Digital Era at Darul Mukhlisin High School. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(2), 71–79. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.11>
- Iskandar, M. Y., Nugraha, R. A., Halimahturrafiah, N., Amarullah, T. A. H., & Putra, D. A. (2024). Development of Android-Based Digital Pocketbook Learning Media in Pancasila and Citizenship Education Subjects For Class VIII SMP . *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(2), 51–60. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.13>
- Iswandi, I., Syarnubi, S., Rahmawati, U., Lutfiyani, L., & Hamrah, D. (2024). The Role of Professional Ethics Courses in Producing Prospective Islamic Religious Education Teachers with Character. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 1(2), 71–82. <https://doi.org/10.34125/injies.v1i2.9>
- Kadji, Yulianto. 2016. “Metode Penelitian Ilmu Administrasi.” In , 176.
- Pagau, R. M., Kimbal, M., & Kumayas, N. (2018). Efektivitas pembinaan warga binaan di lembaga masyarakatan klas iia manado. *Jurnal eksekutif*, 1(1).
- Pahleviannur, R.M et al., (2022) *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Paradina Pustaka.
- Sandfort, Jodi, and Stephanie Moulton. 2015. *Effective Implementation in Practice: Integrating Public Policy and Management*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shafritz, Jay M., and E.W.Russell. 1999. *Introducing Public Administration*. New York: Longman.
- Sihombing, E. E., & Nursiah, H. (2025). KUALITAS PELAYANAN PUBLIK BIDANG ADMINISTRASI KEPENDUDUKAN DI KECAMATAN SOSOPAN KABUPATEN PADANG LAWAS. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik)*, 1(1), 1-7.
- Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
- Wahyugi, Dodi. (2025 22 Januari) Jumlah Laporan Masyarakat ke Ombudsman RI Meningkat. Diakses pada 10 Maret 2025 dari <https://ombudsman.go.id/pers/r/jumlah-laporan-masyarakat-ke-ombudsman-ri-meningkat>.

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah

This article is licensed under:

