

MANAJEMEN OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA PERWAKILAN PROVINSI RIAU TERHADAP PENCEGAHAN MALADMINISTRASI DI PEMERINTAH KOTA PEKANBARU TAHUN 2023

Ismawati¹, M Fajar Anugerah², Amir Syamsuadi³, Muhammad Fadhli⁴

Ilmu Pemerintahan, Universitas Abdurrah, Indonesia^{1,2,3}

Psikologi, Universitas Sriwijaya, Indonesia⁴

E-mail : fajar.anugerah@univrab.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini membahas terkait bagaimana Manajemen Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau Terhadap Pencegahan Maladministrasi di Pemerintah Kota Pekanbaru Tahun 2023, karena kinerja pemerintah kota Pekanbaru dalam pelayanan publik dapat dikatakan masih belum optimal karena masih adanya pengaduan masyarakat terkait maladministrasi yang dilakukan pemerintah kota Pekanbaru setiap tahunnya baik dalam bentuk penundaan berlarut , penyalahgunaan wewenang, penyimpangan prosedur, tidak kompeten, serta tidak memeberikan pelayanan. Selain itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana Ombudsman Perwakilan Provinsi Riau dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang merujuk pada fungsi manajemen. Pengumpulan data dilakukan melalui Observasi, wawancara dan dokumentasi. Data analisis dengan menggunakan analisis deskriptif kualitatif dengan menggunakan beberapa teknnik analisis data kualitatif yaitu analisis naratif dan analisis fenomenologi. Hasil dari penelitian ini menemukan dan menunjukkan bahwa perencanaan pencegahan maladministrasi pada Ombudsman Riau mengikuti intruksi atau prosedur yang telah diberikan oleh Ombudsman RI melalui Keasistenan utama Manajemen Pencegahan Maladministrasi (KUMPM) dalam melakukan kegiatan survei kepatuhan penilaian standar pelayanan publik, Ombudsman Perwakilan Provinsi Riau Mampu menjalankan fungsi manajemen dengan baik namun Ombudsman Riau harus lebih efektif dalam melakukan pencegahan maladministrasi di lingkungan pemerintah kota Pekanbaru.

Kata Kunci: *Manajemen Ombudsman, Pencegahan Maladministrasi, Pemerintah kota*

ABSTRACT

This research discusses how the Management of the Ombudsman of the Republic of Indonesia Representative of Riau Province towards Maladministration Prevention in Pekanbaru City Government in 2023, because the performance of the Pekanbaru city government in public services can be said to be still not optimal because there are still public complaints related to maladministration by the

Pekanbaru city government every year both in the form of protracted delays, abuse of authority, procedural irregularities, incompetence, and not providing services. In addition, this study aims to determine and analyze how the Riau Representative Ombudsman applies management functions. Data collection is done through observation, interviews and documentation. The data was analyzed using qualitative descriptive analysis using several qualitative data analysis techniques, namely narrative analysis and phenomenological analysis. The results of this study found and showed that maladministration prevention planning at the Riau Ombudsman followed the instructions or procedures given by the Ombudsman RI through the main Assistant of Maladministration Prevention Management (KUMPM) in conducting public service standard assessment compliance survey activities, the Ombudsman Representative of Riau Province was able to carry out management functions well but the Riau Ombudsman must be more effective in preventing maladministration in the Pekanbaru city government.

Keywords : *Ombudsman Management, Maladministration Prevention, City Government*

PENDAHULUAN

Ombudsman Republik Indonesia merupakan lembaga pengawas eksternal yang keberadaannya diharapkan mampu mengontrol tugas penyelenggara negara dan pemerintahan dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan penegakan hukum. Ombudsman Republik Indonesia menangani pengaduan pelayanan publik yang dalam menjalankan tugas dan wewenangnya bebas dari campur tangan kekuasaan lainnya (Solechan, 2018).

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2008, Ombudsman Republik Indonesia (Ombudsman RI) adalah lembaga negara yang berfungsi mengawasi Penyelenggaraan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh penyelenggara negara dan pemerintah, baik pusat maupun di daerah, 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 (Ishak, 2022).

Di Indonesia keberadaan lembaga Ombudsman yang semula bernama Komisi Ombudsman Nasional (KON) adalah didasarkan pada Keputusan Presiden Nomor 44 Tahun 2000 dan didirikan berdasarkan inisiatif dari Presiden RI ke-4 Abdurrahman Wahid pada tanggal 10 Maret tahun 2000 (Rehengna Purba, 2012). Namun untuk mempertegas lembaga ini dibentuklah Undang- Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia yang juga merupakan dasar pembentukan Ombudsman Republik Indonesia. Dalam pasal 1 ayat 1 undang-undang ini, ditegaskan bahwa Ombudsman Republik Indonesia adalah lembaga negara yang mempunyai

wewenang mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh penyelenggara negara dan pemerintahan termasuk yang diselenggarakan oleh BUMN, BUMD dan BHMN serta badan swasta atau perorangan yang diberi tugas menyelenggarakan pelayanan publik tertentu yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari APBN dan/atau APBD (Panjaitan, 2022).

Salah satu tugas pokok pemerintah yang adalah memberikan pelayanan umum kepada masyarakat. Oleh karena itu, organisasi pemerintah sering disebut sebagai “Pelayan Masyarakat” (*public service*). Peran Ombudsman RI diperkuat dengan Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Ombudsman Republik Indonesia, 2020). Dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat, belum sepenuhnya dapat diselenggarakan dengan baik, masih banyak aparat pelaksana pemberi pelayanan kurang memahami betapa pentingnya pelayanan yang baik kepada masyarakat atau mungkin tahu tapi tidak mau dan mampu untuk memberikan pelayanan yang baik (Nurdin, 2019).

Ombudsman dan pemerintah memiliki hubungan yang penting dalam memastikan bahwa pelayanan publik diselenggarakan dengan baik dan sesuai dengan prinsip-prinsip demokrasi dan keadilan yang sangat berkaitan dengan konsep manajemen Ombudsman Riau terhadap pemerintah kota Pekanbaru. Manajemen adalah suatu proses dimana

seseorang dapat mengatur segala sesuatu yang dikerjakan oleh individu atau kelompok. Manajemen Ombudsman terhadap pemerintah kota Pekanbaru melibatkan serangkaian langkah dan strategi untuk memastikan bahwa peran dan fungsi Ombudsman dilaksanakan secara efektif. Manajemen Ombudsman mencakup kombinasi dari independensi, kerjasama dengan pemerintah, transparansi, dan peningkatan kapasitas yang signifikan.

Di sisi lain, pemerintah bertanggung jawab atas penyelenggaraan berbagai fungsi negara, termasuk legislasi, eksekutif, yudikatif, kebijakan publik, pengelolaan keuangan negara, pembangunan infrastruktur, pendidikan, kesehatan, dan banyak aspek dari kehidupan masyarakat salah satu tugas pokok pemerintah yang adalah memberikan pelayanan umum kepada masyarakat. Oleh karena itu, organisasi pemerintah sering disebut sebagai “Pelayan Masyarakat” (*public service*). Kinerja pemerintah kota Pekanbaru dalam pelayanan publik dapat dikatakan masih belum optimal karena masih adanya pengaduan masyarakat terkait maladministrasi yang dilakukan pemerintah kota Pekanbaru setiap tahunnya. Berdasarkan Pasal 1 angka 3 UU No. 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia tersebut menyebutkan bahwa maladministrasi ialah perilaku atau perbuatan melawan hukum, melampaui wewenang, menggunakan wewenang

untuk tujuan lain dari yang menjadi tujuan wewenang tersebut, termasuk kelalaian atau pengabaian kewajiban hukum dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan oleh Penyelenggara Negara dan pemerintahan yang menimbulkan kerugian materiil dan/atau immateriil bagi masyarakat (Akim, 2021).

Bentuk-bentuk maladministrasi yang paling umum ialah penundaan berlarut, penyalahgunaan wewenang, penyimpangan prosedur, pengabaian kewajiban hukum, tidak transparan, kelalaian, diskriminasi, tidak profesional, ketidakjelasan informasi, tindakan sewenang-wenang, ketidakpastian hukum, dan salah pengelolaan (Nurtjahjo et al., 2013).

Rincian terkait dugaan maladministrasi pada substansi di pemerintah kota Pekanbaru pada tahun 2019-2023 dapat dilihat pada tabel 1.1 dibawah ini :

Tabel.1 Substansi Laporan Dugaan Maladministrasi Pemerintah Kota Pekanbaru Tahun 2019-2023

No	Tahun	Substansi Laporan	Dugaan Maladministrasi	Jumlah	Total
1	2019	Administrasi	Penundaan Berlarut	13	15
		Kependudukan	Tidak Kompeten	2	
		Data	Tidak Memberikan Pelayanan	1	1
		Informasi/Informasi Publik			
		Keagamaan	Penundaan Berlarut	1	1
		Kepegawaian	Penundaan Berlarut	1	1
		Kesehatan	Tidak Kompeten	1	1
		Ketenagakerjaan	Penundaan Berlarut	2	3
			Tidak Kompeten	1	
		Pedesaan	Penyimpangan Prosedur	1	1
		Pendidikan	Tidak Kompeten	1	1
		Perijinan	Penyimpangan Prosedur	1	2
			Penundaan Berlarut	1	
		Pertanahan/Agraria	Penundaan Berlarut	3	4
			Tidak Kompeten	1	
2	2020	Administrasi	Penundaan Berlarut	7	10
		Kependudukan	Tidak Kompeten	2	
			Tidak Memberikan Pelayanan	1	
		Jaminan Sosial	Penyimpangan Prosedur	2	5
			Tidak Memberikan Pelayanan	3	
		Kepegawaian	Tidak Kompeten	1	1
		Kesehatan	Tidak Memberikan Pelayanan	1	1
		Pajak	Penyalahgunaan Wewenang	1	2
			Tidak Memberikan Pelayanan	1	
		Perijinan	Tidak Memberikan Pelayanan	1	1
		Pertanahan/Agraria	Penyimpangan Prosedur	1	2
			Tidak Kompeten	1	

3	2021	Administrasi Kependudukan	Tidak Kompeten	1	2
			Tidak Memberikan Pelayanan	1	
		Hak Sipil dan Politik	Tidak Memberikan Pelayanan	1	1
		Kesehatan	Penyimpangan Prosedur	2	2
		Kesejahteraan Sosial	Tidak Memberikan Pelayanan	1	1
		Ketenagakerjaan	Tidak Memberikan Pelayanan	2	2
		Pendidikan	Penyalahgunaan Wewenang	1	1
		Perhubungan/Infrastruktur/Transportasi	Penundaan Berlarut	1	1
Pertanahan/Agraria	Penundaan Berlarut	2	2		
4	2022	Administrasi Kependudukan	Penundaan Berlarut	1	5
			Penyimpangan Prosedur	1	
			Tidak Kompeten	3	
		Hak Sipil dan Politik	Penyalahgunaan Wewenang	1	1
		Pajak	Penundaan Berlarut	1	1
		Pendidikan	Penundaan Berlarut	1	1
		Perdagangan/Industri/ dan Logistik	Penyalahgunaan Wewenang	1	1
		Perijinan	Penyimpangan Prosedur	1	1
Pertanahan/Agraria	Penundaan Berlarut	1	1		
5	2023	Kepegawaian	Penundaan Berlarut	1	4
			Penyimpangan Prosedur	3	
			Penundaan Berlarut	1	
		Ketenagakerjaan	Tidak Kompeten	4	
		Pedesaan	Penundaan Berlarut	1	1
		Pendidikan	Penundaan Berlarut	1	1
		Perhubungan/Infrastruktur/Transportasi	Tidak Kompeten	2	2
		Perijinan	Penundaan Berlarut	1	2
Tidak Memberikan Pelayanan	1				
Telekomunikasi/Informatika	Penundaan Berlarut	1	1		
Total Laporan				91	

Sumber : Ombudsman Perwakilan Provinsi Riau, 2023

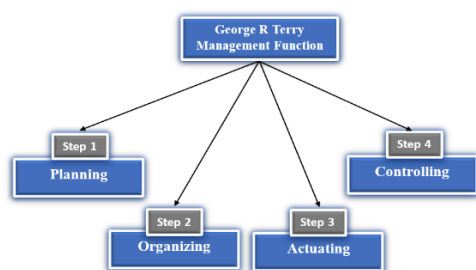
Dari tabel 1.1 diatas menunjukkan bahwa praktek maladministrasi masih terjadi di pemerintah kota Pekanbaru, laporan pengaduan yang diterima oleh Ombudsman Riau menunjukkan bahwa masih diperlukannya perbaikan pelayanan publik yang dilakukan oleh penyelenggara negara terutama pemerintah kota Pekanbaru maka dari

itu dengan dilakukannya penelitian ini, maka diharapkan peneliti dapat meninjau bagaimana fungsi Ombudsman dalam konsep manajemen terhadap pencegahan maladministrasi di pemerintah kota Pekanbaru dan salah satu instrumen dari pencegahan maladministrasi adalah dengan memenuhi kebutuhan masyarakat.

KAJIAN PUSTAKA

Management berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Dalam hal mengatur, akan timbul masalah, problem, proses dan pertanyaan tentang apa yang diatur, siapa yang mengatur, mengapa harus diatur dan apa tujuan pengaturan tersebut. Manajemen juga menganalisa, menetapkan tujuan/sasaran serta mendeterminasi tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban secara baik, efektif dan efisien. Banyak para pakar manajemen yang mengemukakan pendapat mereka tentang pengertian manajemen. Untuk mengetahui pengertian manajemen maka berikut ini diketengahkan beberapa pendapat untuk membantu dalam memahami konsep dasar manajemen (Candra Wijaya & Rifa'i, 2016).

George R Terry menegaskan bahwa terdapat 4 fungsi manajemen POAC Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pengarahan/pelaksanaan (*Actuating*) dan Kontrol/evaluasi (*controlling*) (Wijayanti & Wicaksana, 2023).



Gambar.1 Model Fungsi Manajemen George R Terry

Sumber: Modifikasi Peneliti, 2023

Planning ataupun perencanaan merupakan langkah awal yang harus diperbuat dalam sebuah organisasi ataupun bisnis dalam memikirkan apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dicapai kedepannya contoh kecilnya membuat sebuah VISI dan MISI sehingga organisasi ataupun bisnis yang kita jalankan mengetahui arah dan tujuannya (Syahputra & Aslami, 2023).

Dalam fungsi *Organizing* (Pengorganisasian), fungsi ini merupakan suatu proses penetapan struktur peran yang dibutuhkan untuk memasukkan orang-orang ke dalam sebuah organisasi. Sehingga dengan demikian, secara lebih teknis fungsi organizing merupakan suatu proses dimana fungsi-fungsi oprasional, manusia, dan fasilitas terkoordinasikan untuk mencapai sasaran/tujuan yang telah ditetapkan (Abd. Rohman, 2013).

Jika merujuk pada George R. Terry, mengatakan bahwa “*Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the*

objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts” (Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasi dari pihak pimpinan) (Muslimin, 2021).

Controlling (pengendalian) Pengendalian adalah suatu rangkaian kegiatan mengusahakan suatu pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan dengan tahapan yang harus dilalui. Jika terdapat kegiatan yang tidak sesuai dengan rencana dan tahapan, maka perlu diadakan tindakan perbaikan atau corrective action (Kurniati et al., 2015).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif. Penelitian kualitatif merupakan studi penelitian yang mencoba memahami fenomena-fenomena dalam setting dan konteks yang natural (Helaludin, 2019). Dapat dikatakan bahwa tujuan penelitian kualitatif dalam penelitian ini yaitu untuk memahami fenomena tentang bagaimana manajemen lembaga Ombudsman Riau terhadap pencegahan maladministrasi di pemerintah kota Pekanbaru mulai dari perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa. Bentuk penelitian ini yaitu

penelitian lapangan (*field research*) dan penelitian kepustakaan (*library research*).

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Data analisis dengan menggunakan analisis deskriptif kualitatif dengan menggunakan beberapa teknik analisis yaitu analisis naratif dan analisis fenomenologi. Analisis naratif yaitu melibatkan pemahaman dan interpretasi data melalui penyusunan narasi atau cerita berdasarkan informasi yang ditemukan. Analisis fenomenologi yaitu fokus pada pemahaman mendalam terhadap pengalaman individu terkait dengan fenomena yang diteliti. Setelah data terkumpul, tahapan analisis data kualitatif meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Dengan menggunakan teknik-teknik ini, peneliti dapat memahami, menginterpretasikan, dan mengeksplorasi data kualitatif terkait bagaimana Manajemen Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau Terhadap Pencegahan Maladministrasi di Pemerintah Kota Pekanbaru.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris, yakni dari kata *to manage* yang berarti mengurus, mengelola, atau mengatur. Oleh sebab itu apabila sesuatu organisasi atau kelompok orang yang gagal mencapai tujuannya yang sering disebut *missmanagement*, yang artinya salah

urus, salah kelola atau salah pengaturan. Dalam hal mengatur, akan timbul masalah, problem, proses dan pertanyaan tentang apa yang diatur, siapa yang mengatur, mengapa harus diatur dan apa tujuan pengaturan tersebut. Manajemen juga menganalisa, menetapkan tujuan/ sasaran serta mendeterminasi tugas- tugas dan kewajiban secara baik, efektif dan efisien (Nuryadin et al., 2022).

Pelaksanaan tugas pencegahan Ombudsman Riau yang dilakukan oleh tim bidang pencegahan dilakukan secara aktif, dengan melakukan analisa terhadap permasalahan pelayanan publik baik berdasarkan perkembangan data laporan masyarakat maupun berdasarkan perkembangan permasalahan di masyarakat yang dapat meminimalisir terjadinya praktek-praktek maladministrasi secara efektif salah satunya dengan melakukan survei kepatuhan penilaian standar pelayanan publik.

Survei kepatuhan penilaian standar pelayanan publik yang dilakukan oleh Ombudsman adalah proses pengumpulan data untuk menilai sejauh mana suatu lembaga atau instansi pemerintah mematuhi standar pelayanan yang telah ditetapkan. Survei tersebut dapat membantu dalam menilai sejauh mana kebijakan dan prosedur pencegahan maladministrasi diikuti oleh pegawai pemerintah Kota Pekanbaru. Ini membantu dalam menentukan efektivitas kebijakan yang ada. Melalui survei, dapat diidentifikasi

area atau aspek di mana kepatuhan terhadap prosedur pencegahan maladministrasi masih rendah. Informasi ini penting untuk menyesuaikan program pelatihan atau perbaikan prosedur yang tepat.

Selain itu pendekatan proaktif seperti pelatihan dan penyuluhan serta peningkatan pemahaman mereka akan etika pelayanan publik menjadi standar kerja yang tinggi bagi pemerintah kota Pekanbaru salah satunya dengan memanajemen kegiatan fungsi pencegahan maladministrasi oleh Ombudsman Riau di lingkungan pemerintah kota Pekanbaru yang dilakukan oleh tim bidang Pencegahan.

George R Terry berpendapat bahwa “Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”. Dalam sebuah kegiatan manajemen perlu adanya Prinsip POAC yaitu Perencanaan (*Principle of Planning*), Prinsip Organisasi (*Principle of Organization*), Prinsip Pengarahan (*Principle of Direction*), dan Prinsip Pengendalian (*Principle of Control*). Sehingga dengan adanya penerapan ini setiap tindakan dapat berjalan dengan *flexible* dalam mencapai sebuah tujuan (Syahputra & Aslami, 2023).

Ombudsman Riau memegang peran penting dalam menerapkan fungsi manajemen George R Terry untuk

mengawasi, mengendalikan, dan memastikan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan akuntabel. Dengan perencanaan yang matang, pengorganisasian yang efisien, pengarahannya yang tepat dan pengendalian yang ketat Ombudsman Riau dapat memastikan bahwa tugasnya dilaksanakan dengan baik untuk kepentingan masyarakat dan penegakan hukum yang adil. Penelitian ini menganalisis bagaimana Pencegahan Maladministrasi yang dilakukan oleh Ombudsman Perwakilan Provinsi Riau dalam menjalankan fungsi manajemen yang merujuk pada fungsi manajemen George R Terry Pencegahan Maladministrasi. Berikut sebagaimana model 4 (empat) POAC fungsi manajemen dalam proses manajemen yang dikenalkan oleh George R. Terry dalam manajemen Ombudsman Perwakilan Provinsi Riau terhadap pencegahan maladministrasi di pemerintah kota Pekanbaru tahun 2023.

1. Perencanaan (*Plannning*)

Perencanaan (*Planning*) Jika merujuk pada George R. Terry, mengatakan bahwa “*Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulation to proposes of proposed activation believed necessary to accieve desired result*” (Perencanaan adalah pemilihan fakta dan menghubungkan fakta-fakta serta perbuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan

atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan) (Muslimin, 2021). Perencanaan pencegahan maladministrasi pada Ombudsman Riau mengikuti intruksi atau prosedur yang telah diberikan Ombudsman RI melalui Keasistenan utama Manajemen Pencegahan Maladministrasi (KUMPM) dalam melakukan kegiatan survei kepatuhan penilaian standar pelayanan publik. Survei kepatuhan dilakukan untuk mengukur apakah penyelenggara pelayanan publik sudah melakukan tugas sesuai ketentuan, yaitu memberikan pelayanan yang cepat, mudah, terjangkau dan terukur. Dalam kegiatan kepatuhan penilaian standar pelayanan publik terdapat proses manajemen Ombudsman Riau yang memiliki 3 tahapan perencanaan yaitu :

a. Inventarisasi Produk layanan

Inventarisasi Produk Layanan adalah proses identifikasi dan pencatatan semua produk dan layanan yang ditawarkan oleh suatu perusahaan atau organisasi. Inventarisasi produk layanan yang dilakukan oleh Ombudsman Riau mencakup pemutakhiran basis data produk layanan, inventarisasi produk layanan yang dilakukan di masing-masing Organisasi Pemerintah

Daerah (OPD). Ombudsman Riau juga terlibat dalam merekomendasikan perbaikan terkait maladministrasi dalam penyelesaian berbagai persoalan, seperti pembayaran ganti kerugian pengadaan tanah, pemberian kompensasi kerugian, dan informasi yang belum diberikan oleh pejabat pengelola informasi. Selain itu, Ombudsman juga terlibat dalam membahas daftar inventarisasi masalah terkait perubahan UU tentang pelayanan publik.

b. Workshop Awal dan Sosialisasi Penilaian Kepatuhan

Workshop awal Ombudsman mengacu pada sebuah acara pelatihan atau pertemuan awal yang diselenggarakan oleh Ombudsman. Secara umum, workshop awal Ombudsman adalah sebuah forum yang bertujuan untuk mempersiapkan staf Ombudsman dan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan, keterampilan, dan strategi yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka dengan efektif dalam memperbaiki pelayanan publik dan meningkatkan akuntabilitas pemerintah. Tujuan diadakannya Workshop ini adalah menyatukan pemahaman keasistenan Pencegahan Pusat sebagai pembuat konsep penilaian penyelenggaraan pelayanan publik dengan Keasistenan Pencegahan Perwakilan yang akan melaksanakan penilaian

terhadap Pemerintah Daerah masing-masing.

Setelah kegiatan Workshop Awal dilakukan langkah selanjutnya adalah Sosialisasi Penilaian Kepatuhan. Tujuan dari sosialisasi ini adalah mendorong pemerintah pusat dan pemerintah daerah untuk meningkatkan pelayanan publik dari pemenuhan standar pelayanan prasarana, kompetensi penyelenggara dan layanan pengaduan masyarakat kepada seluruh Pemerintah Daerah dilingkungan Provinsi Riau salah satunya Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) yang menjadi target dari penilaian.



Gambar.2 Sosialisasi Penilaian Kepatuhan Oleh Kepala Perwakilan Ombudsman Riau

Sumber: Ombudsman Republik Indonesia tahun 2023

Dalam laman Ombudsman Republik Indonesia, Ombudsman RI Perwakilan Riau melaksanakan kegiatan Sosialisasi Penilaian Kepatuhan Penyelenggara Pelayanan Publik Tahun 2023 kepada seluruh Pemerintah Daerah (Pemda)

dilingkungan Provinsi Riau pada Jum'at, 14 Juli 2023. Masing-masing Pemda dan Pemprov Riau di hadiri oleh Kominfo, Inspektorat, Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan, Dinas Sosial, Disdukcapil, DPMPTS dan 2 Puskesmas. Sementara Pemprov Riau dihadiri oleh OPD DPMPTSP, Disdik, Dinas Kesehatan, Dinas Sosial dan RSUD Arifin Ahamad. Dari Polti dihadiri oleh seluruh Kasiwas Polres dilingkungan Polda Riau. Dan dari BPN dihadiri oleh seluruh Kantor Pertanahan dilingkungan BPN Riau. Hal ini dimaksudkan untuk mendorong pemerintah pusat dan daerah untuk meningkatkan pelayanan publik dari pemenuhan standar playanan prasarana, kompetensi penyelenggara dan layanan pengaduan masyarakat.

Workshop Akhir dan Pengumuman Penilaian Kepatuhan

Workshop akhir Ombudsman adalah acara yang biasanya diselenggarakan sebagai bagian dari proses evaluasi atau penilaian yang dilakukan oleh Ombudsman. Dalam Workshop akhir ini, biasanya dilakukan presentasi hasil evaluasi oleh tim Ombudsman yang terlibat dalam penelitian atau penilaian tersebut. Selain itu, ada juga sesi diskusi dan tanya jawab di mana peserta dapat berpartisipasi aktif untuk memberikan masukan, klarifikasi, atau tanggapan terhadap

temuan dan rekomendasi yang disampaikan.

Setelah dadakannya Workshop Akhir, Ombudsman RI melakukan pengumuman dan penganugerahan secara serentak yang dilakukan di Jakarta, yang mana dalam pengumuman ini Ombudsman RI menyampaikan kategorisasi tingkat kepatuhan tinggi (zona hijau), tingkat kepatuhan sedang (zona kuning), dan tingkat kepatuhan rendah (zona merah). Ombudsman Republik Indonesia (RI) menyelenggarakan pengumuman dan penganugerahan secara bersamaan di Jakarta. Dalam pengumuman tersebut, Ombudsman RI membagi lembaga atau instansi yang dievaluasi menjadi tiga kategori berdasarkan tingkat kepatuhan terhadap aturan atau standar yang ditetapkan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Pengorganisasian jika merujuk pada George R Terry, mengatakan bahwa *“Organizing is the determining, grouping and arranging of the various activities needed necessary to the attainment of the objectives, the assigning of the people to these activities, the providing of suitable physical factor environment and the indicating of the relative authority delegated to each respectively activity”*

(Pengorganisasian adalah penentuan, pengelompokan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang

diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang/pegawai terhadap kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukan hubungan wewenang yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan) (Muslimin, 2021).

Pengorganisasian pada Ombudsman Perwakilan Provinsi Riau terbagi dalam 3 bidang, yaitu bidang Keasistenan Penerimaan dan Verifikasi Laporan (PVL), bidang Keasistenan Pemeriksaan Laporan (PL), dan bidang Keasistenan Pencegahan.

Manajemen Ombudsman Riau dalam pencegahan maladministrasi dipegang oleh bidang Keasistenan Pencegahan. Upaya yang dilakukan Ombudsman Riau dalam pencegahan maladministrasi adalah melakukan survei kepatuhan penilaian standar pelayanan publik yang mana penanggung jawab dalam kegiatan ini adalah Kepala Perwakilan, Koordinatonya adalah Kepala Keasistenan Pencegahan dan Tim penilainya adalah seluruh asisten Ombudsman. Berikut adalah pengorganisasian pada 3 perencanaan yang tertera diatas.

a. Inventarisasi Produk Layanan

Pengorganisasian Ombudsman Riau dalam kegiatan ini harus memiliki penanggung jawab, kordinator dan tim penilaian.

Penanggung Jawab dalam kegiatan ini di Ombudsman Riau adalah Kepala Perwakilan, Koordinatonya adalah Kepala keasistenan Pencegahan Maladminstrasi yang memegang peran penting dalam koordinasi dan tim penilaiannya adalah seluruh asisten yang diberikan kesempatan untuk berperan sebagai tim penilai. Ombudsman Riau secara khusus tidak melibatkan pegawai negeri sipil (PNS) atau tenaga pendukung seperti Pramubakti dan Security dalam kegiatan ini.

b. Workshop Awal dan Sosialisasi Penilaian Kepatuhan

Pengorganisasian Ombudsman dalam Kegiatan ini dimulai dengan penunjukan tim asisten dari Ombudsman Riau untuk mengatur dan mengadakan workshop awal serta mensosialisasikan survei penilaian kepatuhan. Kepala Perwakilan bertanggung jawab atas koordinasi acara secara keseluruhan, sementara kepala keasistenan Pencegahan Maladministrasi bertanggung jawab atas penyusunan materi dan pengaturan teknis. Tim penilai terdiri dari seluruh staf yang akan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa acara berjalan lancar dan berkualitas. Selama workshop awal, mereka bertanggung jawab untuk mengatur jadwal, materi presentasi, dan logistik, sertadetail lainnya. Untuk memastikan bahwa semua pihak yang terlibat mengetahui tujuan, prosedur, dan

manfaat dari survei, Hal ini dilakukan untuk memastikan pemahaman yang baik serta partisipasi yang maksimal dari semua pihak yang terlibat.

c. Workshop akhir dan pengumuman penilaian kepatuhan

Pengorganisasian pada Workshop Akhir dan Pengumuman Penilaian Kepatuhan yang dilakukan oleh Ombudsman Republik Indonesia, terdapat koordinator atau individu yang bertanggung jawab atas proses penilaian di tingkat lokal atau regional, seperti Ombudsman Riau. Ombudsman Republik Indonesia kemudian memanggil koordinator ini untuk memverifikasi kembali hasil penilaian Ombudsman Riau. Pemanggilan koordinator dilakukan untuk memastikan hasil penilaian kepatuhan lokal akurat, objektif, dan berkelanjutan. Ombudsman Republik Indonesia dapat memastikan bahwa setiap komponen penilaian telah dilakukan dengan benar dan sesuai dengan prosedur. Setelah verifikasi ulang selesai dan hasilnya dianggap valid, koordinator akan menandatangani berita acara hasil penilaian untuk menunjukkan bahwa koordinator telah memverifikasi keabsahan hasil penilaian dan menyatakan persetujuannya terhadap hasil tersebut.

3. **Pengarahan (Actuating)**

Pengarahan (Actuating) Jika merujuk pada George R. Terry,

mengatakan bahwa *“Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts”* (Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasi dari pihak pimpinan) (Muslimin, 2021).

Kegiatan pengarahan pada Ombudsman Riau telah berjalan sesuai dengan tingkatan manajemen. Pada bidang pencegahan kegiatan pengarahan dilakukan oleh Kepala Keasistenan Pencegahan untuk mengarahkan program-program Bidang Pencegahan agar sesuai dengan perencanaan, demikian juga pada Bidang Penerima dan Verifikasi Laporan (PVL) dan Pemeriksaan Laporan (PL).

Kegiatan pengarahan oleh Kepala Perwakilan maupun oleh Kepala Keasistenannya biasanya disampaikan pada Rapat Rutin Perwakilan setiap pekan yang biasa dilakukan pada hari jumat atau hari senin, atau dengan men-sharing teknis dan inturksi kedalam grup whatsapp yang dapat dibahas ketika ada pertemuan atau rapat kerja. Berikut adalah bentuk pengarahan dalam 3 tahapan perencanaan yaitu :

a. Inventarisasi produk layanan

Pengarahan Ombudsman terkait Inventarisai Produk Layanan, khususnya dilakukan oleh Kepala Keasistenan Pencegahan di Ombudsman Riau sebagai Koordinator memerintahkan semua asisten Ombudsman untuk terlibat dalam proses inventarisasi produk layanan di Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) yang akan menjadi objek penilaian. Ini adalah bagian dari upaya untuk memastikan bahwa layanan publik yang disediakan oleh OPD memenuhi standar kepatuhan yang ditetapkan.

Penekanan pada Kepala Keasistenan Pencegahan menunjukkan bahwa proses inventarisasi ini dilakukan dengan tujuan mencegah maladministrasi dan meningkatkan kualitas layanan. Dengan melibatkan semua asisten Ombudsman dalam inventarisasi, Ombudsman Riau dapat mengumpulkan informasi yang relevan dan komprehensif mengenai barang dan jasa yang disediakan oleh OPD yang ditargetkan.

tujuan dari pengarahan ini Untuk memastikan bahwa semua anggota tim Ombudsman terlibat secara aktif dalam proses inventarisasi, instruksi ini diberikan. Ini dilakukan agar hasilnya dapat mencerminkan pemahaman yang menyeluruh tentang kondisi layanan publik di OPD yang ditinjau. Dengan demikian, Ombudsman dapat

membuat evaluasi yang akurat dan menyusun rekomendasi perbaikan yang sesuai untuk meningkatkan kepatuhan dan kualitas layanan publik di tingkat daerah.

b. Workshop Awal dan Sosialisasi Penilaian Kepatuhan

Pengarahan Ombudsman Riau dalam Workshop Awal dan Sosialisasi kepatuhan yaitu Kepala Perwakilan Ombudsman mengirimkan Kepala Keasisten Pencegahan dalam menghadiri Workshop Awal penilaian kepatuhan dan mensharing apa saja yang dibahas dalam Workshop tersebut kepada asisten Ombudsman yang lain melalui grup whatsapp dan pengarahan seperti yang dilakukan oleh kepala keasistenan pencegahan saat melakukan workshop awal.

Setelah diadakannya Workshop awal, Ombudsman Riau mengadakan sosialisasi yang mana pengarahan dalam sosialisasi ini yaitu Ombudsman Riau mengundang semua OPD-OPD yang menjadi target dalam penilaian kepatuhan untuk menghadiri acara sosialisasi tersebut Tujuan Pengarahan dalam Sosialisasi: Pengarahan yang diberikan dalam sosialisasi ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang jelas kepada OPD tentang proses penilaian kepatuhan yang akan dilakukan oleh Ombudsman Riau. Melalui pengarahan ini, diharapkan OPD dapat mempersiapkan diri dengan

baik dan memahami ekspektasi yang ada.

c. Workshop Akhir dan Pengumuman Penilaian Kepatuhan

Pengarahan Ombudsman Riau dalam Workshop Akhir dan Pengumuman Penilaian Kepatuhan yaitu setiap Perwakilan Ombudsman mengirimkan tim untuk menghadiri acara Workshop akhir dan pengumuman yang dilakukan oleh pusat, untuk memverifikasi kembali terhadap penilaian kepatuhan. Setelah itu, Ombudsman Pusat melakukan pengumuman dan penganugrahan secara serentak yang dilakukan di Jakarta, yang mana dalam pengumuman ini Ombudsman RI menyampaikan kategorisasi tingkat kepatuhan tinggi (zona hijau), tingkat kepatuhan sedang (zona kuning), dan tingkat kepatuhan rendah (zona merah).

4. **Pengendalian (*Controlling*)**

Fungsi terakhir dari empat fungsi manajemen adalah kegiatan pengendalian. Kegiatan pengendalian adalah upaya untuk menilai suatu kinerja yang berpatokan kepada standar yang telah dibuat, juga melakukan perbaikan apabila memang dibutuhkan. Kegiatan pada kegiatan pengendalian misalnya mengevaluasi keberhasilan dan target dengan cara mengikuti standar indikator yang sudah ditetapkan, melakukan klarifikasi dan koreksi terhadap penyimpangan yang

ditemukan dan memberi alternatif solusi yang mungkin bisa mengatasi masalah yang terjadi (Muslimin, 2021).

Jika merujuk pada George R. Terry, mengatakan bahwa *“Controlling can be defined as the process of determining what is to accomplished, that is the standard, what is being accomplished. That is the performance, evaluating the performance, and if the necessary applying corrective measure so that performance takes place according to plans, that is conformity with the standard”* (Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standar/ukuran, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan bilamana perlu melakukan perbaikan sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar/ukuran) (Muslimin, 2021). Berikut adalah upaya pengendalian Ombudsman Perwakilan Provinsi Riau pada 3 kegiatan diatas :

a. Inventarisasi Produk Layanan

Sebagai koordinator, kepala keasistenan pencegahan bertanggung jawab untuk mengoordinasikan aktivitas tim asisten lainnya dalam melakukan inventarisasi produk layanan. Mereka memastikan bahwa semua anggota tim memahami tugas mereka. Sebagai kepala perwakilan, mereka juga memiliki tanggung

jawab langsung untuk mengawasi proses inventarisasi. Ini memastikan bahwa data yang dikumpulkan akurat dan relevan, dan bahwa semua langkah inventarisasi dilakukan sesuai prosedur. Data yang dikumpulkan selama proses inventarisasi ini kemudian digunakan untuk melakukan penilaian dan perencanaan strategis lebih lanjut terkait dengan layanan yang disediakan. Kepala Keasistenan Pencegahan juga bertanggung jawab atas analisis data ini dan menggunakannya untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, mengembangkan strategi untuk meningkatkan layanan, dan membuat rencana tindakan yang sesuai.

Dengan demikian, pernyataan tersebut menggarisbawahi peran penting kepala keasistenan pencegahan dalam memastikan kelancaran dan efektivitas proses inventarisasi serta dalam menggunakan data yang dikumpulkan untuk meningkatkan kualitas layanan yang diberikan.

b. Workshop Awal dan Sosialisasi Penilaian Kepatuhan

Pengendalian Ombudsman dalam Workshop awal dilakukan oleh pusat atau Ombudsman RI yang mana kegiatan ini merupakan kegiatan dari pusat. Sebagai sebuah institusi yang bertanggung jawab atas pengendalian dan pengawasan dalam negeri, Ombudsman RI memiliki

kewenangan untuk mengendalikan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh kantor cabangnya di daerah, termasuk Ombudsman Riau. Dalam konteks workshop awal yang merupakan bagian dari kegiatan pusat untuk sosialisasi penilaian kepatuhan, Ombudsman RI akan bertanggung jawab atas pengendalian acara tersebut.

Pengendalian Ombudsman Riau saat melakukan sosialisasi penilaian kepatuhan yang mana Kepala Perwakilan memegang tanggung jawab utama dalam mengendalikan kegiatan sosialisasi ini dan mengawasi seluruh kegiatan sosialisasi penilaian kepatuhan. Ini mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi acara sosialisasi tersebut. Kepala Keasitenan Pencegahan sangat bertanggung jawab dalam mengoordinasikan tim asisten dalam kelancaran sosialisasi, memastikan bahwa setiap anggota tim memiliki peran dan tugas yang jelas dalam mendukung kelancaran berjalannya sosialisasi penilaian kepatuhan. dan asisten lainnya bertanggung jawab dalam mensukseskan acara tersebut meliputi persiapan materi, pengaturan logistik, interaksi dengan peserta.

Setelah diadakannya tahapan sosialisasi barulah Ombudsman Riau melakukan penilaian kepatuhan terhadap OPD-OPD yang sudah menjadi target dalam penilaian.

Dalam proses penilaian terdapat tim supervisi yang mana mereka melakukan pemeriksaan kembali terhadap proses dan kegiatan di berbagai unit pemerintah untuk mengevaluasi kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan

c. Workshop Akhir dan Pengumuman Penilaian Kepatuhan

Pada Workshop akhir dan Pengumuman Penilaian Kepatuhan, pengendalian atau pengawasan dilakukan oleh pusat atau Ombudsman RI yang mana hasil penilaian yang dilakukan oleh Ombudsman Perwakilan akan di periksa kembali keabsahannya. Secara keseluruhan, tindakan ini merupakan bagian dari proses pengawasan dan pengendalian kualitas yang dilakukan oleh Ombudsman Republik Indonesia untuk memastikan bahwa penilaian kepatuhan yang dilakukan oleh cabang-cabang atau unit-unit di tingkat lokal dilakukan dengan standar yang tinggi dan dapat dipercaya.

Pencegahan maladministrasi melalui Survei Kepatuhan Standar Pelayanan Publik yang dilakukan oleh Ombudsman Riau dapat memberikan beberapa manfaat dalam pencegahan maladministrasi kepada pemerintah kota Pekanbaru, beberapa manfaat diantaranya :

a. Mengidentifikasi Masalah Sistematis

Survei kepatuhan dapat membantu Ombudsman Riau untuk mengidentifikasi pola atau masalah sistematis dalam pelayanan publik yang mungkin menyebabkan maladministrasi

b. Mendorong Transparansi dan Akuntabilitas

Survei dapat mendorong lembaga pemerintah kota Pekanbaru untuk lebih transparan dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga dapat mengurangi risiko terjadinya maladministrasi

c. Menyediakan Data Untuk Perbaikan

Data dari survei dapat digunakan untuk merumuskan rekomendasi perbaikan dalam pelayanan publik, sehingga dapat meningkatkan kualitas layanan dan mengurangi kemungkinan terjadinya maladministrasi

d. Meningkatkan Kesadaran dan Partisipasi Masyarakat

Survei dapat meningkatkan kesadaran masyarakat tentang hak-hak mereka dalam menerima pelayanan publik yang baik, serta mendorong partisipasi masyarakat dalam mengawasi dan memantau kinerja lembaga pemerintah.

e. Memberikan Dasar Hukum Untuk Tindakan Lebih lanjut

Hasil survei dapat menjadi dasar hukum untuk mengambil tindakan lebih lanjut terhadap kasus-kasus maladministrasi yang teridentifikasi.

Dengan demikian survei kepatuhan penilaian standar pelayanan publik oleh Ombudsman Riau dapat berperan penting dalam pencegahan dan penanggulangan maladministrasi di lingkungan pemerintah kota Pekanbaru.

KESIMPULAN

Manajemen Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau Terhadap Pencegahan Maladministrasi di Pemerintah Kota Pekanbaru adalah bahwa fungsi-fungsi manajemen George R Terry dapat diimplementasikan oleh lembaga Ombudsman Riau sesuai dengan intruksi dan prosedur yang telah diberikan oleh pusat yaitu Ombudsman Republik Indonesia seperti perencanaan pada program survei kepatuhan penilaian standar pelayanan publik, Ombudsman Riau memegang peran penting dalam menerapkan fungsi manajemen George R Terry untuk mengawasi, mengendalikan, dan memastikan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan akuntabel dengan perencanaan yang matang, pengorganisasian yang efisien, pengarahan yang tepat dan pengendalian yang ketat Ombudsman Riau dapat memastikan bahwa tugasnya dilaksanakan dengan baik untuk kepentingan masyarakat dan penegakan hukum yang adil.

Meski Ombudsman Riau telah mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen, namun Ombudsman Riau

harus lebih efektif dalam melakukan pencegahan maladministrasi di lingkungan pemerintah kota Pekanbaru, karena kinerja pemerintah kota Pekanbaru dalam pelayanan publik dapat dikatakan masih belum optimal karena masih adanya pengaduan masyarakat terkait maladministrasi yang dilakukan pemerintah kota Pekanbaru setiap tahunnya. Selain itu, kegiatan perencanaan pada Ombudsman RI masih bersifat top down, belum bersifat bottom up. Mekanisme penentuan jenis kegiatan dalam program Survei Kepatuhan Penilaian Standar Pelayanan Publik masih ditentukan oleh Ombudsman RI di Jakarta, sementara Kantor Perwakilan hanya menerima jenis-jenis kegiatan yang akan dilakukan selama setahun. Demikian pula penganggaran, ditentukan terpusat oleh Ombudsman RI sehingga Kantor Perwakilan tidak bisa berkreasi sendiri mendisain program dan kegiatan yang memiliki relevansi dengan permasalahan pelayanan publik di daerahnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abd. Rohman. (2013). *Dasar dasar manajemen*.
<https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/6350/Bab2.pdf?sequence=11>
- Akim, I. dan V. E. (2021). Tinjauan Hukum Terhadap Rekomendasi Ombudsman Republik Indonesia Terhadap

Maladministrasi Pelayanan Publik. *Hukum Dan Pembangunan Yang Berkelanjutan*, 2(September), 92.

- Candra Wijaya, D., & Rifa'i, M. (2016). Dasar Dasar Manajemen Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efesien. In *Perdana*.
<http://repository.uinsu.ac.id/2836/>
- Helaludin, H. W. (2019). *Analisis Data Kualitatif: Sebuah Tinjauan Teori dan Praktik* (p. 33).
- Ishak, N. (2022). Efektivitas Pengawasan Pelayanan Publik oleh Ombudsman Republik Indonesia. *Mulawarman Law Review*, 7(1), 71–88.
<https://doi.org/10.30872/mulrev.v7i1.834>
- Kurniati, I. D., Setiawan, R., Rohmani, A., Lahdji, A., Tajally, A., Ratnaningrum, K., Basuki, R., Reviewer, S., & Wahab, Z. (2015). *Buku Ajar Manajemen Pelayanan Publik*.
- Muslimin. (2021). *Manajemen penanganan pengaduan pada kantor ombudsman ri perwakilan sulawesi selatan*. 3(November), 78–91.
- Nurdin, I. (2019). Kualitas Pelayanan Publik (Perilaku Aparatur Dan Komunikasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik). *Journal Artikel*, 20.
- Nurtjahjo, H., Maturbongs, Y., &

- Rachmitasari, D. I. (2013). *Memahami Maladministrasi*. 22.
- Nuryadin, A. A., Nuryadin, A. A., Yusup, M., Khasanah, U., Anwar, Sihab, M., Priyawan, S., Saputra, E., Ratnawati, T., Marhawati, Rahmiyati, N., Ratnaningsih, & Mujiburrohman. (2022). *Dasar-dasar Manajemen*. <http://tahtamedia.co.id/index.php/issj/article/view/23>
- Ombudsman Republik Indonesia. (2020). *Rencana Strategis Ombudsman RI 2020-2024*.
- Panjaitan, D. S. (2022). *JIEE : Ombudsman Republik Indonesia*. 2(1), 88–96.
- Rehengna Purba. (2012). *Spirit Hukum*.
- Solechan. (2018). *Memahami Peran Ombudsman Sebagai Badan Pengawas Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Indonesia*. *Administrative Law & Governance Journal*, 1, 67–89. <http://ir.obihiro.ac.jp/dspace/handle/10322/3933>
- Syahputra, D. R., & Aslami, N. (2023). *Prinsip-Prinsip Utama Manajemen George R. Terry*. *Manajemen Kreatif Jurnal (MAKREJU)*, 1(3), 51–56.
- Wijayanti, N., & Wicaksana, F. A. (2023). *Implementasi Fungsi Manajemen George R dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan*. *Jurnal Cerdik: Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran*, 3(1), 30–43. <https://doi.org/10.21776/ub.jcerdik.202>