

## COMPLAINT MANAGEMENT PADA SEKRETARIAT JENDERAL DEWAN PERWAKILAN RAKYAT REPUBLIK INDONESIA

### COMPLAINT MANAGEMENT AT SECRETARIAT GENERAL THE HOUSE OF REPRESENTATIVES OF THE REPUBLIC OF INDONESIA

Arifin Fajar Putera<sup>1</sup>, Hasniati<sup>2</sup>, Sukri Tamma<sup>3</sup>, Ayu Amalia Arifin<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin  
email: [arifin.fajar.putera@gmail.com](mailto:arifin.fajar.putera@gmail.com)

<sup>2</sup> Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin  
email: [hasniatihamzah9@gmail.com](mailto:hasniatihamzah9@gmail.com)

<sup>3</sup> Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin  
email: [sukripolitik@gmail.com](mailto:sukripolitik@gmail.com)

<sup>4</sup> Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin  
email: [yuaamaliaali@gmail.com](mailto:yuaamaliaali@gmail.com)

#### Article History

Submitted: 01 Oktober 2024  
Review : 13 Desember 2024  
Publish : 27 Desember 2024

**Kata kunci :** Manajemen Pengaduan (*Complaint Management*); Pengaduan Masyarakat (*Public Complaint*); Pelayanan pengaduan (*Complaint Service*)

#### ABSTRAK

Kepercayaan publik terhadap kinerja birokrasi di parlemen semakin melemah karena aparaturnya dianggap tidak menunjukkan profesionalisme dalam menyelesaikan tugasnya. Hal tersebut tercermin dari banyaknya surat pengaduan yang belum terselesaikan. Strategi penanganan keluhan merupakan bagian penting dalam mengelola hubungan masyarakat terhadap partisipasi publik. Lembaga Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia dituntut untuk memberikan pelayanan yang bermutu sesuai dengan standar yang ditetapkan dan dapat dijangkau oleh seluruh lapisan masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis layanan pengaduan di Lembaga Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. Metode penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi wawancara, observasi dan telaah dokumen. Penelitian ini menggunakan empat aspek penting dalam menangani keluhan, yang terdiri dari *empathy*, *responsiveness*, *fairness*, dan *accessible*. Pengumpulan data dilakukan dalam penelitian ini melalui wawancara langsung terhadap informan yang bertugas di Lembaga Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia yang dianggap dapat memberikan informasi terkait *complaint management*. Hasil penelitian yang dilakukan di Lembaga Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia terkait *complaint management* dapat dikatakan sudah cukup baik. Namun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan dalam *complaint management*, seperti empati, keadilan dan responsivitas.

#### Abstract

*Public trust in the performance of the bureaucracy in parliament is increasingly weakening because the apparatus is deemed not to show professionalism in completing its duties. This is reflected in the number of complaint letters that have not been resolved. Complaint handling strategies*

\* Penulis Korespondensi  
Email: [arifin.fajar.putera@gmail.com](mailto:arifin.fajar.putera@gmail.com)

*are an important part of managing community relations towards public participation. The Secretariat General of the House of Representatives of the Republic of Indonesia is required to provide quality services in accordance with established standards and be accessible to all levels of society. This research aims to analyze complaint services at the Secretariat General of the Indonesian People's Representative Council. The research method uses a qualitative descriptive approach. Data collection techniques in this research include interviews, observation and document review. This research uses four important aspects in handling complaints, which consist of empathy, responsiveness, fairness, and accessibility. Data collection was carried out in this research through direct interviews with informants who served at the Secretariat General of the House of Representatives of the Republic of Indonesia who were considered able to provide information related to complaint management. The results of research conducted at the Secretariat General of the People's Representative Council of the Republic of Indonesia regarding complaint management can be said to be quite good. However, there are still several aspects that need to be improved in complaint management, such as empathy, fairness and responsiveness*

---

## PENDAHULUAN

Pertanyaan tentang pelayanan publik merupakan topik perdebatan strategis. Hal ini disebabkan banyaknya pengalaman negatif yang dialami masyarakat terhadap masyarakat pelayanan, namun juga pada kenyataan bahwa penyediaan pelayanan publik yang berkualitas adalah komponen prinsip tata kelola yang baik ([Nubatonis, dkk., 2014](#)). Pelayanan pada hakekatnya adalah serangkaian kegiatan atau merupakan proses yang berlangsung secara rutin dan berkesinambungan, meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat ([Muliaty, 2016](#)). Paradigma baru pelayanan publik saat ini mengisyaratkan bahwa kedudukan masyarakat menjadi semakin krusial dalam proses pelayanan ([Irfan, 2018](#)). Meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pelayanan administrasi, melalui perumusan kembali perencanaan strategi, memberikan penghargaan atas kinerja pegawai, berorientasi pada publik dalam memberikan kualitas pelayanan, dan memberdayakan pegawai. Semakin tingginya mobilitas, masyarakat menuntut setiap organisasi pemerintah untuk memperbaharui cara-cara lama sekaligus menciptakan inovasi layanan terbaru yang sesuai dengan keinginan dan tuntutan publik ([Handayani, 2016](#)).

Masyarakat yang menerima pelayanan publik harus mendapatkan pelayanan yang berkualitas ([Laily & Utami, 2022](#)), karena tuntutan masyarakat yang beranggapan bahwa pemerintah mempunyai tujuan penting yaitu mengoptimalkan pelayanan terhadap masyarakat. Pemberi pelayanan publik adalah pegawai pemerintah yang melaksanakan tugas dan fungsi pelayanan untuk memberikan pelayanan terbaik dengan akses kemudahan serta kenyamanan kepada masyarakat atau penerima layanan dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Untuk itu, pelayanan yang berkaitan dengan publik semakin penting, karena senantiasa berhubungan dengan masyarakat luas yang memiliki

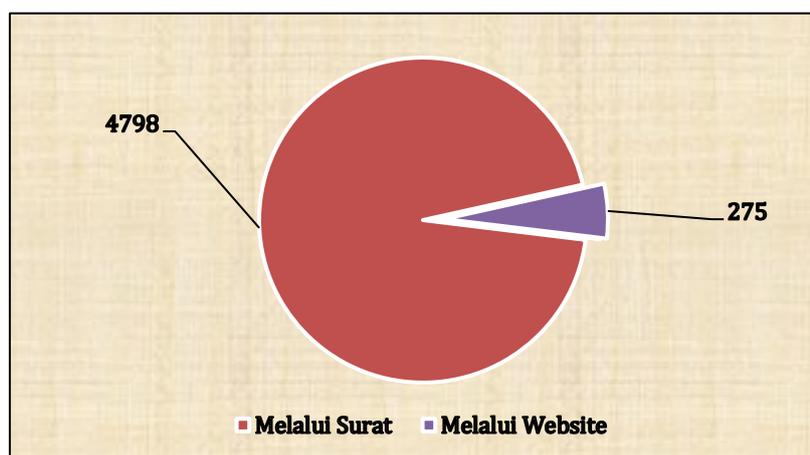
keanekaragaman kepentingan dan tujuan. Pergeseran paradigma administrasi publik telah membawa implikasi terhadap penyelenggaraan peran administrasi publik khususnya terkait dengan pendekatan yang digunakan dalam pembuatan dan pelaksanaan strategi, pengelolaan organisasi secara internal, serta interaksi antara administrasi publik dengan politisi, masyarakat dan aktor lainnya. Instruksi Presiden Nomor 1 tahun 1995 tentang perbaikan dan peningkatan mutu pelayanan aparatur pemerintah dijadikan pedoman, tetapi kualitas pelayanan publik di Indonesia masih diwarnai oleh berbagai masalah. Salah satu penyebab terjadinya konflik dimasyarakat karena ketidakseimbangan antara hubungan-hubungan manusia terkait aspek sosial, ekonomi dan kekuasaan seperti kurang meratanya kemakmuran dan akses yang tidak seimbang terhadap sumber daya yang kemudian akan menimbulkan keluhan terhadap masalah-masalah dalam masyarakat.

Keluhan masyarakat dapat muncul oleh ketidaksesuaian antara harapan atau janji layanan dan kenyataan yang diterima. Ketidakpuasan juga dapat timbul ketika prosedur atau aturan yang ditetapkan pemerintah tidak berjalan sebagaimana mestinya, menciptakan kesenjangan antara harapan dan realitas pelayanan yang sesungguhnya. Dalam konteks ini, pelayanan pengaduan yang diselenggarakan oleh Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (Setjen DPR RI) memegang peran penting untuk menampung dan merespons berbagai bentuk keluhan yang diajukan oleh seluruh masyarakat di Indonesia. Dengan pendekatan yang lebih proaktif dalam menanggapi keluhan, Setjen DPR RI dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga tersebut. Upaya ini dapat diwujudkan melalui perbaikan prosedur, penguatan kapasitas sumber daya manusia, serta optimalisasi penggunaan teknologi untuk memberikan pelayanan yang lebih efektif dan efisien.

Sebagai lembaga yang memfasilitasi kinerja Setjen DPR RI memiliki tanggung jawab strategis dalam meningkatkan kualitas layanan publik yang responsif dan akuntabel. Setjen DPR RI dituntut untuk menyediakan pelayanan bermutu tinggi yang memenuhi standar pelayanan publik serta mudah diakses oleh seluruh lapisan masyarakat. Pelayanan pengaduan yang responsif dan efektif terhadap setiap keluhan masyarakat bukan hanya sekedar prosedur administratif, tetapi juga menjadi elemen penting dalam menjaga kepercayaan publik. Dengan menindak lanjuti setiap keluhan secara cepat dan tepat, Setjen DPR RI dapat membangun kepercayaan publik yang lebih kuat serta meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap kinerja institusi. Hal ini menunjukkan pelayanan pengaduan memiliki peran yang signifikan sebagai mekanisme kontrol sosial, dimana keluhan masyarakat berfungsi sebagai alat evaluasi yang dapat mendorong peningkatan kualitas pelayanan dan akuntabilitas Setjen DPR RI dalam menjalankan tugasnya.

Dalam Peraturan Setjen DPR RI telah diatur tentang prosedur pengaduan masyarakat kepada Pimpinan Setjen DPR RI. Peran Setjen DPR RI sangat jelas melalui Peraturan Sekretariat Jenderal DPR RI Nomor 22 Tahun 2022 Pengelolaan Aspirasi Dan Pengaduan Masyarakat Kepada Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. Pengaduan dari masyarakat tersebut merupakan penyampaian pernyataan sikap, pendapat, kritikan, masukan, dan saran atas suatu permasalahan yang terkait dengan fungsi pengawasan dalam rangka pelaksanaan undang-undang, pelaksanaan keuangan negara dan kebijakan pemerintah. Namun persoalan yang seringkali muncul selama ini, bahwa Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) selaku penguasa sebagai bagian dari pembentuk undang-undang dinilai kurang aspiratif dan tidak partisipatif. Padahal peran DPR sangat jelas tertuang dalam Peraturan DPR Nomor 2 Tahun 2018 bahwa DPR bertugas menyerap, menghimpun, menampung, dan menindaklanjuti aspirasi masyarakat. Berbagai faktor mempengaruhi citra Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR RI) di mata masyarakat, baik positif maupun negatif. Pengelolaan pengaduan pelayanan publik demi mewujudkan pelayanan publik prima terus dilakukan oleh berbagai instansi pemerintah, termasuk di lingkungan Setjen DPR RI. Peraturan tersebut menjadi acuan organisasi di Setjen DPR RI yang terlibat dalam penanganan pengaduan masyarakat untuk dapat mengawal proses berjalannya reformasi birokrasi, khususnya dalam hal peningkatan kualitas pelayanan pengelolaan pengaduan masyarakat di Setjen DPR RI.

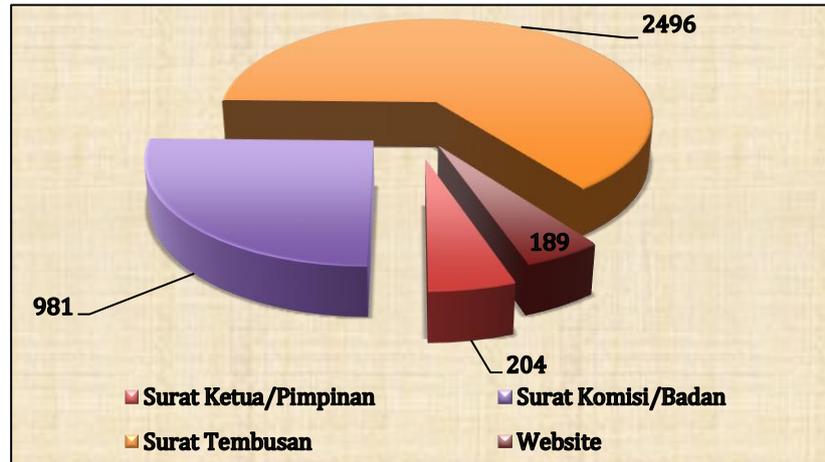
Jumlah pengaduan masyarakat mulai tanggal 16 Agustus 2022 sampai 16 Agustus 2023 yang masuk melalui website dan melalui surat dapat dilihat pada gambar 1.



**Gambar 1. Bentuk Pengaduan**

Sumber: Diolah Peneliti, 2024

Jika diperhatikan, surat yang masuk sebanyak empat ribu tujuh ratus Sembilan puluh delapan (4.798) melalui surat tertulis dan dua ratus tujuh puluh lima (275) melalui *website*. Adapun aspirasi yang diterima dan diteruskan ke Alat Kelengkapan Dewan (AKD) dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2. Surat Masuk yang Diterima dan Diteruskan ke AKD

Sumber: Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan gambar diatas, aspirasi yang diterima dan diteruskan ke AKD Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia dengan rincian dua ratus empat (204) surat ke ketua, sembilan ratus delapan puluh satu (981) surat ke bidang komisi, dua ribu empat ratus sembilan puluh enam (2.496) surat tembusan dan melalui website seratus delapan puluh sembilan (189) surat. Dapat dilihat dari gambar 2 bahwa terdapat selisih antara surat pengaduan yang masuk dan surat pengaduan yang diteruskan ke AKD sebanyak seribu dua ratus tiga (1.203). Banyaknya pengaduan masyarakat yang masuk tidak segera diproses secara optimal karena prosedur internal birokrasi yang berbelit-belit. Masyarakat juga sering kali tidak mendapatkan informasi yang jelas tentang status pengaduan mereka atau alasan mengapa pengaduan tersebut tidak diteruskan. Faktanya bahwa birokrasi sering memprioritaskan hierarki dan formalitas dibandingkan dengan pelayanan yang cepat dan ramah kepada masyarakat. Dampak dari manajemen komplain yang ada saat ini adalah ketidakefisienan dalam penanganan komplain memperkuat persepsi negatif masyarakat terhadap pelayanan publik dan hal tersebut memperlihatkan kegagalan dalam menangani pengaduan dapat memicu ketidakpuasan yang berpotensi meningkat menjadi konflik sosial. Padahal Masyarakat menginginkan proses yang transparan dengan informasi yang jelas tentang status pengaduan mereka yang sederhana, mudah diakses, dan tidak memerlukan proses administratif yang Panjang. Tidak kalah penting adalah respon yang cepat dan efektif terhadap pengaduan mereka, disertai solusi yang memuaskan. Namun dari data tersebut dapat dilihat bahwa pelayanan publik dalam hal layanan pengaduan masyarakat di Indonesia masih jauh dari harapan yang ditandai dengan pelayanan publik yang tidak transparan, diskriminatif, berbelit-belit, dan sebagainya. Situasi ini muncul karena budaya yang berlaku dalam birokrasi, yang tidak berpusat pada pelayanan melainkan pada pelaksanaan kekuasaan ([Borelli & Wyss, 2022](#)).

Sementara transparansi dapat menjadi solusi parsial, namun hal ini saja tidak cukup untuk mencapai tata pemerintahan yang baik ([Tomsa & Bax, 2023](#)). Lembaga pemerintah di satu sisi memiliki hak-hak kepada warganya, dan di sisi lain memiliki kewajiban yang harus dipenuhi. Salah satu kewajiban tersebut adalah menyediakan dan menyelenggarakan pelayanan publik. Dalam konteks pelayanan publik, perspektif *New Public Service* memandang warga negara memiliki hak asasi untuk memperoleh pelayanan terbaik, diminta atau tanpa diminta oleh masyarakat itu sendiri. Walaupun lembaga tersebut telah berupaya agar dapat melaksanakan tugas dengan se-baik dan se-profesional apapun dalam mewujudkan *good governance*, tetap saja implementasinya tidak sesuai dengan harapan masyarakat ([Febrianto, 2023](#)). Lembaga yang bertugas sebagai pengawasan tersebut tidak berjalan dengan begitu efektif sehingga diperlukan pembentukan lembaga pengawasan yang dapat melibatkan partisipasi masyarakat ([Nugraha, 2021](#)). Sementara menurut [Fadhilah \(2015\)](#) persaingan beberapa daerah seperti peningkatan kualitas layanan dan kepuasan masyarakat menjadi target keberhasilan pemerintah dalam melayani masyarakat.

Kegagalan layanan membahayakan tingkat kualitas layanan, yang pada gilirannya dapat menyebabkan rendahnya tingkat kepuasan terhadap pekerjaan para profesional yang memberikan layanan ([Geisler, et.al., 2019](#)). Mengingat penanganan keluhan masyarakat mempunyai tujuan positif bagi organisasi, maka keefektifan penanganan keluhan menjadi hal penting yang harus diperhatikan. Konsep efektif berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi, secara konkret efektif dapat diasumsikan sebagai mengerjakan pekerjaan yang baik dan benar (*do the right things*). Pengelolaan pengaduan dalam dunia pemerintahan sendiri sebenarnya bukan merupakan isu baru, dimana dalam melaporkan keluhan terhadap pemerintahan dilakukan melalui lembaga Ombudsman. Pentingnya keikutsertaan warganegara dalam pelayanan publik salah satunya dengan adanya pengaduan, sehingga dapat memperbaiki sistem pelayanan publik yang dapat memberikan kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Pelayanan publik merupakan faktor utama dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Kepuasan warganegara dapat didefinisikan sebagai kebahagiaan atau pemenuhan respon dari pemerintah bagi warganegara secara individual yang mendapatkan pelayanan dari pemerintah. Maka dari itu, pelayanan publik tidak dapat dipisahkan dari standar pelayanan agar masyarakat merasa puas terhadap kinerja pemerintah, karena pada dasarnya setiap manusia sangat membutuhkan pelayanan ([Cahyani, 2019](#)).

Pengaduan adalah pernyataan ketidakpuasan dalam bentuk apapun baik itu tertulis, lisan, atau bahasa tubuh tentang layanan atau tindakan atau kurangnya tindakan yang dilakukan oleh lembaga penyedia layanan atau stafnya yang mempengaruhi dan dirasakan oleh pengguna pelayanan tersebut dan pengaduan tersebut memang diperuntukkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Pengaduan masyarakat merupakan sumber informasi yang sangat penting untuk memperbaiki kesalahan yang mungkin terjadi, selain itu secara konsisten dapat menjaga dan meningkatkan pelayanan yang dihasilkan agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, seiring dengan perkembangan teknologi digital saat ini, hampir setiap instansi penyelenggara layanan memiliki layanan pengaduan secara daring ([Yan, dkk., 2021](#)), baik melalui media sosial maupun platform online (*website*) milik instansi yang dapat diakses oleh masyarakat untuk menyampaikan keluhan atas ketidakpuasan terhadap layanan yang diberikan ([Stevens, et.al., 2018](#)).

Sistem penanganan pengaduan yang efektif merupakan hal mendasar dalam memberikan layanan publik yang berkualitas. Pengaduan masyarakat merupakan solusi dari munculnya penyimpangan yang terjadi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Pengaduan masyarakat merupakan suatu sumber informasi yang sangat penting bagi upaya-upaya pihak penyelenggara pelayanan untuk memperbaiki kesalahan yang mungkin terjadi, sekaligus secara konsisten menjaga dan meningkatkan pelayanan yang dihasilkan agar selalu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Hal ini tidak hanya bergantung pada personel garis depan yang terlatih, namun manajemen juga harus memiliki komitmen dan pemahaman terhadap permasalahan yang diangkat oleh para pemangku kepentingan. Pengaduan atau keluhan yang muncul dari masyarakat atas rasa ketidaksesuaian harapan dan kenyataan yang dirasakan masyarakat, menjadi sebuah tantangan bagi penyelenggara organisasi untuk dapat memberikan pelayanan yang sesuai dengan harapan masyarakat.

Berdasarkan penjelasan diatas, adapun yang menjadi pertanyaan penelitian yaitu bagaimana *complaint management* pada Lembaga Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. Adapun tujuan penelitian ini untuk menganalisis bagaimana peran *complaint management* dalam penanganan pengaduan masyarakat pada Lembaga Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. Penelitian dalam konteks *complaint management* secara khusus menitikberatkan terhadap fungsi Setjen DPR RI sebagai lembaga yang mendukung operasional dan administrasi DPR RI, termasuk dalam mengelola dan menindaklanjuti pengaduan masyarakat. Analisis *complaint* dilakukan sebagai pendekatan pengukuran kepuasan masyarakat berbasis insiden, yakni bagaimana masyarakat menilai sebuah layanan yang pernah mereka alami atau rasakan sebelumnya dan hal tersebut tercermin dalam kepuasan atau ketidakpuasan mereka.

## KAJIAN LITERATUR

### Konsep *Complaint Management*

#### *Complaint (Keluhan)*

Keluhan dapat diartikan sebagai salah satu tindakan pelanggan dalam menyalurkan rasa ketidakpuasan terhadap pelayanan yang diberikan oleh suatu instansi ataupun organisasi. Istilah lain yang sering digunakan untuk ungkapan komplain adalah keluhan. Keluhan berasal dari bahasa latin yaitu *plangere I* yang artinya memukul dan pukulan ini ditujukan ke dada. Selanjutnya dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia menyebutkan bahwa, komplain adalah keluhan atau pengaduan. Selain itu keluhan dapat diartikan sebagai ungkapan yang keluar karena kekecewaan, ketidakpuasan, kesusahan, kesakitan, ataupun penderitaan. Sedangkan keluhan dari konsumen merupakan bentuk respon dari konsumen atas pelayanan yang diterimanya. Respon tersebut sebenarnya dapat menggambarkan bagaimana pemenuhan hak masyarakat atas pelayanan publik yang terjadi ([Cendekia, dkk., 2022](#)).

Lebih lanjut ada beberapa macam keluhan, yaitu: 1) Keluhan yang disampaikan secara lisan melalui telepon dan komunikasi secara langsung, dan 2) keluhan yang disampaikan secara tertulis melalui *Guest Complain form* ([Kotler & Keller, 2019](#)). Secara garis besar, menurut [Tjiptono \(2019\)](#) bahwa pengaduan pelanggan dapat dikategorikan menjadi dua tipe yaitu 1) *Tipe instrumental complaints*, merupakan pengaduan yang diungkapkan dengan tujuan mengubah situasi keadaan yang tidak diinginkan. 2) *Tipe non instrumental complaints*, yaitu pengaduan yang dilontarkan tanpa ekspektasi khusus bahwa situasi yang tidak diinginkan tersebut akan diubah. Penyebabnya adalah manajemen pelayanan yang semata-mata berdasarkan pada pendekatan formalistik, bukannya mencoba untuk menerapkan pelayanan secara kontekstual berdasarkan perkembangan aspirasi masyarakat pengguna pelayanan ([Dwiyanto, dkk., 2021](#)).

Penyebab terjadinya keluhan pada dasarnya, pelanggan yang mengeluh karena merasa tidak puas. Keluhan adalah pengaduan atau penyampaian ketidakpuasan, ketidaknyamanan, kejengkelan, dan kemarahan atas layanan atau produk ([Daryanto & Setyabudi, 2014](#)). Selanjutnya melalui keluhan, kita dapat mempelajari kelemahan pelayanan kita untuk melakukan perbaikan di masa mendatang Adapun menurut [Kotler & Keller, \(2019\)](#) bahwa, komplain pelanggan akan memberikan manfaat, yaitu: 1) Organisasi semakin tahu akan kelemahan atau kekurangannya dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, 2) Sebagai alat introspeksi diri organisasi untuk senantiasa responsif dan mau memperhatikan ‘suara’ dan ‘pilihan’ pelanggan, 3) Mempermudah organisasi mencari jalan keluar untuk meningkatkan mutu pelayanannya, 4) Bila segera ditangani, pelanggan merasa kepentingan dan harapannya diperhatikan, 5) Dapat mempertebal kepercayaan dan kesetiaan pelanggan kepada

organisasi pelayanan tersebut, dan 6) Penanganan komplain yang benar dan berhasil bisa meningkatkan kepuasan pelanggan.

Selanjutnya komplain pelayanan merupakan ekspresi perasaan ketidakpuasan atas standar pelayanan, tindakan atau tiadanya tindakan aparat pelayanan yang berpengaruh kepada masyarakat yang melakukan pengaduan. Komplain pelayanan adalah bentuk ekspresi perasaan ketidakpuasan atas standar layanan, tindakan atau tidak adanya tindakan dari aparat pelayanan. Ketidakpuasan ini dapat timbul akibat berbagai faktor, seperti pelayanan tidak sesuai standar yang dijanjikan, sikap petugas yang kurang profesional atau respon yang lambat terhadap kebutuhan masyarakat. Sebagai contoh dalam konteks pelayanan publik masyarakat mungkin mengeluh tentang waktu tunggu yang terlalu lama saat mengurus dokumen resmi atau kurangnya Informasi yang jelas mengenai prosedur tertentu. Dalam dunia bisnis, pelanggan bisa saja tidak puas jika produk yang diterima tidak sesuai deskripsi atau jika layanan purna jual tidak memadai. Menurut [Tjiptono \(2019\)](#) bahwa, komplain biasanya muncul karena berbagai sebab, antara lain yaitu, 1) Adanya ketidakpuasan pelanggan atas produk berupa barang dan/atau jasa, 2) Kegagalan organisasi pelayanan memenuhi harapan pelanggan, 3) Rendahnya respon aparat pelayanan atas keluhan pelanggan, 4) Organisasi pelayanan gagal mewujudkan kinerja yang dijanjikan, 5) Pelayanan yang tidak efisien, 6) Pelayanan yang diberikan secara kasar atau tidak membantu, 7) Gagal menyampaikan informasi perubahan kepada pelanggan, 8) Banyaknya pelayanan yang tertunda, 9) Aparat pelayanan yang tidak kompeten, dan 10) Aparat pelayanan yang apatis/tidak adanya atensi.

Menangani komplain dengan efektif merupakan hal yang penting bagi organisasi pemerintahan atau perusahaan, Komplain yang ditangani dengan baik menjadi sumber informasi berharga untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan memperkuat hubungan dengan masyarakat atau pelanggan. Sebaliknya, mengabaikan komplain maka dapat menyebabkan ketidakpuasan yang lebih besar terhadap publik dan merusak reputasi pemerintah.

### ***Complaint Management (Manajemen Keluhan)***

Menurut [Farida \(2017\)](#) bahwa, manajemen adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengoordinasian, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam bidang pemerintahan dalam mencapai tujuan ada banyak komponen-komponen yang ada di dalamnya yang bersama-sama untuk mencapai tujuan. Lebih lanjut bahwa pengaduan masyarakat merupakan suatu sumber informasi yang sangat penting untuk memperbaiki kesalahan yang mungkin terjadi, selain itu secara konsisten dapat menjaga dan meningkatkan pelayanan yang dihasilkan agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Menurut [Musu, dkk., \(2020\)](#) bahwa komplain dapat diartikan sebagai suatu ekspresi ketidakpuasan terhadap layanan yang harus dianggap sebagai indikator

penilaian kinerja organisasi bahkan ketika organisasi melakukan upaya terbaik untuk melayani pelanggan.

Lebih lanjut [Lestari & Yuningsih \(2020\)](#) menyatakan bahwa, manajemen komplain merupakan sebuah ilmu pengetahuan yang mempelajari tentang metode atau strategi dalam menangani dan mengelola keluhan konsumen. Hal tersebut menentukan tahapan dan wilayah pertanggungjawaban manajemen komplain. Mengelola komplain-komplain yang masuk mulai dari proses masuknya komplain sampai pada bagaimana penyelesaian komplain. Selain itu juga menyangkut bagaimanakah mekanisme kontrolnya agar diperoleh hasil yang baik. Sehingga dalam mengelola komplain atau keluhan dibutuhkan perencanaan yang matang. Manajemen komplain merupakan implementasi teori manajemen dalam bidang pengaduan. Pada prinsipnya pelayanan pengaduan masyarakat kepada pemerintah diupayakan agar mempermudah masyarakat yang akan menyampaikan pengaduannya, antara lain dengan menyediakan layanan *hotline*, *faksimile* dan situs *web* sebagai sarana mempermudah pengaduan masyarakat. Hal tersebut sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh *Western Australian Experience*, yakni:

*“Good complaint management is an integral part of quality customer service and also provides benefits for the agency and staff”*. (Manajemen keluhan yang baik merupakan bagian integral dari kualitas layanan pelanggan dan juga memberikan manfaat bagi lembaga dan staf).

*Complaint* (keluhan) masyarakat merupakan bentuk penerapan dari pengawasan masyarakat atau respon ketidakpuasan masyarakat yang disampaikan oleh masyarakat baik yang diungkapkan secara tertulis maupun tidak tertulis atas pelayanan administratif, pelayanan barang, dan/atau pelayanan jasa yang diberikan oleh penyedia pelayanan (*provider*). Sehingga *Complaint* (keluhan) sangat penting untuk dikelola. Seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi digerakkan untuk mencapai tujuan organisasi. Unsur kepemimpinan, pengambilan keputusan, hubungan antar manusia, dan manusianya itu sendiri sangat diperlukan. Manajemen adalah seni untuk mencapai hasil yang maksimal dengan usaha yang minimal demikian pula mencapai kesejahteraan dan kebahagiaan maksimal bagi pemimpin maupun pekerja serta pelayanan yang sebaik mungkin kepada masyarakat ([Rahmayanty, 2013](#)). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa manajemen adalah serangkaian suatu proses, kegiatan atau pekerjaan yang mengarah pada sasaran yang telah ditentukan seperti dalam peningkatan efektivitas dan efisiensi diperlukan manajemen yang baik untuk mencapai tujuan sehingga menghasilkan hasil secara maksimal.

### ***Complaint Management dalam Dimensi Kepuasan Masyarakat***

Pengelolaan penanganan keluhan yang efektif memiliki arti strategis bagi organisasi dalam upaya membangun hubungan yang memuaskan dan menguntungkan dengan para pengguna layanan.

Namun demikian, selalu ditemukan kesulitan-kesulitan dalam pencarian mengenai tanggapan atas pelayanan publik yang diterima. Instansi tidak bisa mengukur hal tersebut dari data-data formal saja seperti data statistik atau data konsumsi masyarakat terhadap pelayanan yang ada. Masyarakat biasanya enggan untuk menyampaikan pengaduan secara resmi kepada lembaga penyelenggara layanan. Hal tersebut dikarenakan berbagai faktor yang mempengaruhi masyarakat, baik yang bersifat personal ataupun berasal dari dalam lembaga penyelenggara pelayanan itu sendiri, misalnya karena sistem pengaduan yang dimiliki oleh lembaga tersebut tidak jelas atau berbelit-belit, ataupun faktor penyebab internal lainnya.

Salah satu dampak adanya ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan pemerintah adalah munculnya pengaduan masyarakat. Walaupun demikian, *complaint* dari masyarakat adalah hal yang wajar bagi pemerintah, sehingga suatu institusi yang berada dalam pemerintahan seharusnya menyambut baik aduan tersebut. Penanganan *complaint* akan lebih berkualitas apabila staf pelayanan mampu mencari informasi dari masyarakat. Hal ini penting sebagai dasar untuk memberikan solusi yang tepat. Selain itu, informasi yang diperoleh akan sangat berguna bagi pemerintahan untuk memperbaiki standar layanan atau langkah-langkah perbaikan secara internal di masa mendatang. Apabila hal ini terjadi, instansi yang diwakili oleh staf layanan dapat dikatakan mempunyai kemampuan yang sangat berkualitas dalam menangani *complaint*.

[Tjiptono \(2019\)](#) mengemukakan bahwa terdapat empat aspek penting dalam menangani keluhan, yaitu: 1) *Empathy* (empati). Dalam menghadapi publik, petugas layanan perlu bersikap empati, karena bila tidak, maka situasi akan berubah. Untuk itu, perlu diluangkan waktu untuk mendengarkan keluhan publik dan berusaha memahami situasi yang dirasakan oleh publik tersebut. Dengan demikian, permasalahan yang dihadapi dapat menjadi jelas, sehingga pemecahan yang optimal dapat diupayakan bersama, 2) *Responsiveness* (kecepatan) merupakan hal yang penting dalam penanganan keluhan. Apabila keluhan publik tidak segera ditanggapi, maka rasa tidak puas terhadap lembaga akan menjadi permanen dan tidak dapat diubah lagi. Sedangkan apabila keluhan dapat ditangani dengan cepat, maka publik akan merasa puas, 3) *Fairness* (keadilan). Lembaga harus memperhatikan aspek keadilan dalam hal biaya dan kinerja jangka panjang. Hasil yang diharapkan tentunya adalah 'win-win' (realitas, *fair*, dan proporsional), di mana publik dan lembaga terkait sama-sama diuntungkan, dan 4) *Accessible* (aksesibilitas). Hal ini penting bagi publik untuk menyampaikan komentar, saran, kritik, pertanyaan, dan keluhannya. Di sini sangat dibutuhkan adanya metode yang mudah dan relatif tidak mahal. Di mana publik dapat menyampaikan keluh kesahnya. Bila perlu memungkinkan lembaga menyediakan jalur atau saluran telepon khusus (*hot line service*) untuk menampung keluhan pelanggan atau memanfaatkan e-mail di jaringan internet.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif yang didasarkan pada pengkajian dan juga pengumpulan dari fenomena sosial yang terjadi di kalangan masyarakat. Menurut [Sukmadinata \(2015\)](#), metode kualitatif adalah penelitian untuk mendeskripsikan dan menganalisis tentang fenomena, peristiwa, kepercayaan, sikap, dan aktivitas sosial secara individual maupun kelompok. Metode kualitatif merupakan kumpulan metode untuk menganalisis dan memahami lebih dalam mengenai makna beberapa individu maupun kelompok dianggap sebagai masalah kemanusiaan atau masalah sosial ([Cresswell, 2015](#)). Adapun penelitian ini dilaksanakan di Kantor Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder yang diperoleh melalui berbagai metode yang lazim digunakan dalam pendekatan kualitatif, seperti wawancara, observasi, dan studi kepustakaan. Untuk pengumpulan data melalui wawancara, peneliti menggunakan teknik *snowball sampling* dengan menetapkan beberapa informan awal, yaitu pelapor yang pernah menyampaikan pengaduan atau pihak Sekretariat Jenderal DPR RI. Informan awal ini diharapkan dapat membuka akses kepada informan-informan lain hingga seluruh pertanyaan penelitian dapat terjawab. Sementara itu, studi pustaka dilakukan dengan mengacu pada dokumen-dokumen relevan, seperti buku, peraturan, dan jurnal penelitian yang berkaitan dengan objek kajian.

Setelah keseluruhan data terkumpul, selanjutnya dilakukan validasi data berupa triangulasi data yang sekaligus dapat menguji kredibilitas dari data yang diperoleh. Terdapat tiga (3) triangulasi dalam menguji kredibilitas data yaitu, 1) Triangulasi sumber, 2) Triangulasi metode, dan 3) Triangulasi waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan dan memadukan informasi yang diperoleh dari berbagai pihak yang terlibat dalam penelitian. Misalnya, apabila penelitian melibatkan wawancara dengan informan, data yang diperoleh dari setiap informan akan dibandingkan untuk menemukan kesesuaian atau perbedaan pandangan. Selain itu, informasi yang diperoleh dari wawancara akan diverifikasi dengan data sekunder, seperti dokumen resmi, laporan, atau arsip, untuk memastikan keakuratan dan konsistensinya. Selanjutnya Triangulasi metode dilakukan dengan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data, seperti wawancara, observasi langsung, dan analisis dokumen. Sebagai contoh, data yang diperoleh melalui wawancara akan divalidasi dengan data hasil observasi di lapangan untuk memastikan bahwa informasi yang disampaikan sesuai dengan kondisi nyata. Selain itu, analisis dokumen digunakan untuk memperkaya data dan memberikan perspektif tambahan terhadap isu yang diteliti. Terakhir yaitu triangulasi waktu dilakukan dengan mengumpulkan data pada berbagai waktu yang berbeda untuk menghindari bias akibat perubahan situasi atau kondisi tertentu. Peneliti melakukan wawancara pada waktu yang berbeda untuk

mengidentifikasi pola konsistensi dalam jawaban informan. Selain itu, observasi dilakukan pada jam kerja yang berbeda untuk memahami dinamika pengelolaan pengaduan, baik pada waktu sibuk maupun saat kondisi normal.

Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis melalui reduksi data yang merupakan pemilahan dan pemilihan informasi penting yang berhubungan dengan topik pembahasan penelitian. Setelah data-data pokok dikumpulkan, selanjutnya menyajikan data secara sistematis dan sederhana berupa narasi, tabel, bagan, pola dan lain sebagainya yang mudah dipahami. Kemudian yang terakhir yaitu dilakukan penarikan kesimpulan berdasarkan data faktual yang terjadi dilapangan serta disertai bukti-bukti yang mendukung penarikan kesimpulan sehingga hasil dari penelitian yang dilakukan tersebut dapat dipertanggungjawabkan.

## **HASIL PENELITIAN**

Dalam penelitian ini, identifikasi informan menjadi bagian utama untuk mendapatkan data yang relevan. Sebanyak sepuluh (10) orang informan ditetapkan berdasarkan keterlibatan langsung mereka dalam proses pengaduan di Setjen DPR RI. Dari jumlah tersebut, tiga (3) orang informan berasal dari pihak internal Setjen DPR RI. Sementara itu, lima (5) orang lainnya berasal dari masyarakat umum yang pernah terlibat langsung dalam menyampaikan keluhan atau pengaduan pada bidang pengaduan masyarakat. Informasi dari pihak Setjen DPR RI memungkinkan peneliti untuk menganalisis kesiapan internal dalam menangani pengaduan, sementara sudut pandang masyarakat umum membantu mengevaluasi efektivitas dan kualitas pelayanan yang diterima. Adapun hasil penelitian terhadap variabel tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

### ***Empathy (Empati)***

*Empathy* merupakan salah satu aspek utama dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas, terutama dalam penanganan keluhan masyarakat. Kemampuan untuk memahami, merasakan, dan menanggapi kebutuhan atau permasalahan masyarakat secara mendalam tidak hanya mencerminkan sikap profesionalisme, tetapi juga memperkuat kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah. Dalam penelitian ini, empati tidak hanya sebatas pada pemenuhan prosedur administratif, tetapi juga mencakup pendekatan yang humanis dan personal sehingga masyarakat merasa didengar dan dihargai. Namun, dalam implementasinya, aspek empati sering kali terabaikan atau kurang menjadi prioritas, yang dapat berdampak pada tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan. Adapun pernyataan yang disampaikan oleh masyarakat yang pernah menyampaikan pengaduan di Setjen DPR RI menyatakan bahwa:

*“Sejujurnya saya rasa tanggapan dari pihak Setjen DPR RI terlalu formal. Mereka memang menjawab keluhan saya, tapi hanya sekedar menjawab saja. Saya tidak merasa mereka benar-benar memahami keluhan saya”.*

Selain itu masyarakat juga menyampaikan terkait proses dalam mengajukan keluhannya.

Informan tersebut mengatakan ke peneliti bahwa:

*“Iya, setelah saya mengajukan keluhan melalui surat, saya mendapatkan balasan berupa surat resmi. Isinya sih menjelaskan kalau keluhan saya sedang diproses, tapi tidak ada kejelasan kapan keluhan saya diselesaikan dan rasanya seperti mereka tidak peduli dengan rakyat kecil seperti kami”.*

Selanjutnya ketika peneliti melakukan wawancara dengan pihak Setjen DPR RI dan meminta tanggapan terkait pandangan masyarakat yang menyatakan bahwa respon dari Setjen DPR RI terhadap keluhan mereka belum menunjukkan empati. Adapun jawaban dari pihak Setjen DPR RI mengatakan ke peneliti bahwa:

*“Pihak kami memahami bahwa keluhan masyarakat itu penting ditanggapi dengan serius. Tapi kami juga bekerja berdasarkan prosedur yang ada. Kami selalu berusaha untuk merespon keluhan secara tepat waktu dan sesuai aturan yang berlaku. Walaupun terkadang dalam penyelesaiannya tidak seperti yang diharapkan”.*

Peneliti juga menanyakan apakah terdapat pelatihan khusus bagi petugas layanan terutama bagian pengaduan masyarakat terkait cara berkomunikasi dengan masyarakat dalam menunjukkan rasa empati saat menanggapi keluhan. Pihak Sekretariat Jenderal DPR RI memberikan tanggapan sebagai berikut:

*“Saat ini pelatihan yang diberikan fokusnya pada aspek teknis dan prosedural penanganan keluhan. Kami sadar aspek empati dan komunikasi personal itu juga penting namun kami luput akan hal itu, Mungkin itu adalah area yang perlu diperhatikan oleh pihak kami kedepannya”.*

Berdasarkan wawancara diatas terkait aspek empati dalam penanganan keluhan masyarakat yang belum optimal di Setjen DPR RI, peneliti menanyakan kepada masyarakat terkait solusi apa yang sebaiknya dilakukan oleh pihak Setjen DPR RI untuk lebih menunjukkan empatinya dalam menanggapi pengaduan masyarakat. Masyarakat mengatakan bahwa:

*“Saya kira pihak Setjen DPR RI harus mendengarkan kami secara langsung, bukan hanya lewat surat atau email saja. Kalau bisa sih ada interaksi personal, seperti menghubungi kami secara langsung atau melakukan pertemuan untuk mendiskusikan masalah kami. Jangan nanti viral, baru kami undang ke Setjen DPR RI untuk mendiskusikan masalah kami, itu namanya goblok mas”.*

Berdasarkan data dan hasil wawancara yang diperoleh, aspek empati dalam penanganan keluhan masyarakat di Sekretariat Jenderal DPR RI dikatakan masih belum optimal. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun ada upaya untuk merespons keluhan secara prosedural, masyarakat merasa bahwa respon tersebut terlalu formal dan kurang menunjukkan pemahaman mendalam

terhadap permasalahan yang mereka sampaikan. Hal ini diperkuat dengan pandangan masyarakat yang merasa tidak adanya interaksi personal dari pihak Setjen DPR RI, serta kurangnya kejelasan mengenai penyelesaian keluhan mereka. Dari sisi internal, pihak Setjen DPR RI mengakui bahwa pelatihan petugas pengaduan saat ini lebih berfokus pada aspek teknis dan prosedural, sementara aspek empati dan komunikasi personal belum menjadi perhatian utama. Kondisi ini berdampak pada ketidakpuasan masyarakat, yang berharap adanya pendekatan yang lebih humanis, seperti interaksi langsung atau diskusi terbuka terkait masalah yang dihadapi.

### **Responsivitas (Kecepatan)**

*Responsivitas* dalam pengelolaan pengaduan masyarakat menunjukkan seberapa cepat dan tepat suatu institusi menanggapi serta menyelesaikan keluhan yang diterima. *Responsivitas* tidak hanya mencakup kecepatan dalam merespons, tetapi juga ketepatan dalam memberikan solusi yang sesuai dengan harapan masyarakat. Dalam pelayanan publik, tingkat *responsivitas* yang baik mencerminkan komitmen institusi terhadap kebutuhan masyarakat, sekaligus menjadi indikator efektivitas dan efisiensi prosedur yang diterapkan. Adapun wawancara peneliti bersama masyarakat selaku informan mengatakan bahwa:

*“Jujur saja, saya merasa respon dari Setjen DPR RI itu masih lambat. Saat kami menyampaikan keluhan melalui surat, kami tidak langsung mendapatkan tanggapan. Kadang kami harus menunggu seminggu bahkan bisa berbulan-bulan lalu mendapatkan balasan surat jawaban dari pihak Setjen DPR RI”.*

Kemudian Peneliti juga menanyakan terkait apakah informan mendapatkan informasi selama menunggu surat tanggapan pengaduan yang dilayangkan ke Kantor Setjen DPR RI. Adapun jawaban dari masyarakat tersebut menyatakan bahwa:

*“Enggak juga mas, ada beberapa kali kami diberitahu kalau pengaduan kami sedang tahap proses. Tapi penjelasannya sangat umum tanpa ada kepastian kapan masalah kami selesai. Rasanya nganu Mas, tidak ada kejelasan”.*

Sedangkan saat peneliti melakukan wawancara bersama pihak Setjen DPR RI mengenai *responsivitas* (kecepatan) dalam menanggapi keluhan masyarakat, pihak Setjen DPR RI mengatakan bahwa:

*“Kami selalu berupaya merespon keluhan masyarakat secepat mungkin mengingat kami juga memiliki SOP yang mengatur batas waktu penanganan keluhan dan setiap keluhan yang masuk akan langsung diproses sesuai dengan SOP tersebut”.*

Selanjutnya peneliti menanyakan tantangan dalam kecepatan dalam merespon keluhan masyarakat yang masuk khususnya terhadap kasus-kasus yang mendesak untuk disampaikan ke Anggota Dewan DPR RI, pihak Setjen RI mengatakan bahwa:

*“Memang beberapa kali kami menghadapi tantangan, terutama jika keluhan tersebut melibatkan lebih dari satu instansi atau membutuhkan verifikasi data tambahan. Situasi seperti itu waktu penanganannya akan lebih lama dari yang kami harapkan, karena perlu koordinasi internal dan eksternal yang bisa dibayangkan cukup kompleks. Namun kami selalu berusaha memberikan informasi kepada masyarakat tentang perkembangan keluhan mereka”.*

Berdasarkan hasil wawancara di atas terkait aspek responsivitas dalam penanganan keluhan masyarakat yang belum optimal di Setjen DPR RI, peneliti menanyakan kepada masyarakat sebagai masukan terkait apa yang sebaiknya dilakukan oleh pihak Setjen DPR RI untuk lebih menunjukkan responsivitas dalam menanggapi surat pengaduan masyarakat. Adapun saran dari masyarakat mengatakan bahwa:

*“Mungkin pihak Setjen DPR RI memang punya banyak permasalahan keluhan yang harus ditangani, tapi kalau bisa ada sistem yang lebih cepat dan transparan. Kami sebagai pengadu butuh kepastian, entah itu berupa update atau jawaban yang jelas. Setidaknya kalau ada proses yang lebih terbuka, kami bisa tahu perkembangan surat keluhan kami dan tidak harus ketik nomor tiket pengaduan”.*

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, aspek *responsivitas* (kecepatan) dalam penanganan keluhan masyarakat di Setjen DPR RI masih memerlukan perbaikan. Masyarakat menyampaikan bahwa respons terhadap surat keluhan seringkali terlambat, dengan durasi waktu tanggapan yang mencapai hitungan minggu hingga bulan. Selain itu, informasi yang diberikan selama menunggu tanggapan dinilai kurang transparan dan spesifik, sehingga menimbulkan ketidakpastian. Di sisi lain, pihak Setjen DPR RI menjelaskan bahwa keterlambatan tersebut sebagian besar disebabkan oleh kompleksitas proses, seperti kebutuhan verifikasi data tambahan dan koordinasi lintas instansi. Meskipun pihak Setjen DPR RI menyatakan telah berusaha mematuhi SOP yang ada dan memberikan informasi perkembangan keluhan, masyarakat tetap merasa bahwa upaya tersebut belum cukup memenuhi kebutuhan mereka akan kecepatan dan kepastian. Oleh karena itu, masyarakat menyarankan agar Setjen DPR RI mengembangkan sistem penanganan keluhan yang lebih cepat, transparan, dan proaktif dalam memberikan informasi perkembangan pengaduan, guna meningkatkan kepercayaan publik terhadap layanan yang diberikan.

### ***Fairness (Keadilan)***

Keadilan (*fairness*) adalah elemen kunci dalam pengelolaan pengaduan masyarakat, yang mencakup perlakuan yang setara terhadap setiap pengaduan tanpa memandang siapa yang menyampaikan keluhan. Aspek ini mencerminkan komitmen institusi dalam memberikan layanan yang objektif, transparan, dan berorientasi pada kepentingan publik secara proporsional. *Fairness* dalam penanganan keluhan tidak hanya memastikan bahwa setiap keluhan ditangani dengan bobot

perhatian yang sesuai, tetapi juga menciptakan rasa kepercayaan dan kepuasan di kalangan masyarakat. Adapun wawancara peneliti bersama masyarakat selaku informan mengatakan bahwa:

*“Ya saya merasa begitu. Saya melihat ada beberapa orang yang mendapatkan tanggapan yang lebih cepat, padahal laporan mereka mirip dengan saya. Prosesnya kurang transparan, jadi saya juga enggak tahu mengapa surat saya diprosesnya lama. Saya merasa kurang diprioritaskan padahal pengaduan saya penting bagi rakyat kecil”.*

Selanjutnya ketika peneliti menanyakan mengenai, apakah informan diberikan kesempatan untuk mengikuti perkembangan surat pengaduan. Adapun jawaban masyarakat menyatakan bahwa:

*“Nggak juga mas. Saya cuma diberi nomor tiket buat memantau perkembangan pengaduan. Sedangkan sampai saat ini klo saya input nomor tiket pengaduan, tidak ada perkembangan. Giliran saya nanya ke bagian pengaduan tentang kelanjutan proses pengaduan saya sampai dimana, malah bagian pengaduan bilangnyanya disuruh sabar nunggu antrian tiket pengaduan. Lah...klo tiket antrian saya nomor ribuan, bingung saya mas. Ditanyain petugasnya malah nggak jelas, kayak tertutup gitu. Masa harus nunggu viral dulu baru direspon, kan aneh”.*

Sementara itu, saat peneliti mewawancarai pihak Sekretariat jenderal DPR RI mengenai aspek *fairness* (keadilan), mereka mengatakan bahwa:

*“Kami berusaha semaksimal mungkin untuk menjalankan proses penanganan keluhan secara adil. Semua surat keluhan yang masuk kami tangani sesuai dengan prosedur yang berlaku, dan tidak ada perlakuan membeda-bedakan berdasarkan siapa yang mengajukan keluhan. Setiap surat keluhan yang masuk mendapatkan perhatian yang sama dan kami berusaha menindaklanjuti sesuai dengan urgensi dan dampaknya”.*

Lebih lanjut, ketika peneliti kembali mewawancarai informan terkait mekanisme khusus untuk memastikan bahwa setiap keluhan ditangani secara proporsional sesuai dengan tingkat keparahan atau pentingnya surat keluhan yang masuk, pihak Setjen DPR RI menjawab:

*“Kami memiliki mekanisme pengklasifikasian keluhan berdasarkan tingkat urgensi. Namun pihak kami mengakui terdapat tantangan dalam proses ini karena terkadang ada masyarakat yang merasa keluhan mereka tidak segera ditanggapi. Meski begitu, kami berkomitmen untuk memastikan bahwa proses penanganan keluhan tetap objektif dan transparan”.*

Berdasarkan wawancara diatas dan pengamatan berbagai pihak, menunjukkan adanya ketidakseimbangan dalam pelaksanaan keluhan terkait aspek keadilan. Adapun saran dari masyarakat yang menyatakan bahwa:

*“Kalau saya mas, lebih baik jika ada transparansi setiap tahap yang surat keluhan kita lewati. Jadi masyarakat bisa tahu apakah surat keluhan kami sedang diproses atau ditunda. Selain itu jika memungkinkan ada baiknya jika respon lebih cepat dan masyarakat bisa mendapatkan informasi secara langsung, bukan harus menunggu waktu lama tanpa kejelasan dan kepastian”.*

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, aspek *fairness* (keadilan) dalam penanganan keluhan masyarakat oleh Setjen DPR RI menunjukkan adanya ketidakseimbangan yang dirasakan oleh masyarakat. Beberapa masyarakat mengeluhkan bahwa proses penanganan keluhan

tidak transparan, dengan adanya ketimpangan dalam kecepatan tanggapan antara satu keluhan dengan yang lain meskipun memiliki tingkat urgensi yang serupa. Selain itu, masyarakat merasa tidak diberikan akses yang memadai untuk mengikuti perkembangan keluhan mereka, yang menimbulkan persepsi kurangnya prioritas terhadap keluhan mereka. Hal ini semakin diperburuk dengan minimnya informasi yang diberikan oleh petugas terkait status keluhan. Meskipun pihak Setjen DPR RI mengklaim telah menerapkan prosedur yang adil dan memiliki mekanisme pengklasifikasian berdasarkan tingkat urgensi, pelaksanaannya masih menghadapi tantangan yang mempengaruhi persepsi masyarakat terhadap keadilan dalam proses tersebut. Oleh sebab itu, transparansi dan komunikasi yang lebih efektif diperlukan untuk memastikan masyarakat merasa bahwa keluhan mereka diproses secara proporsional dan adil.

### **Accessible (Aksesibilitas)**

Layanan publik yang baik harus dapat diakses oleh seluruh lapisan masyarakat, baik secara langsung maupun melalui platform digital. Hal ini mencakup kemudahan masyarakat dalam menyampaikan keluhan, memperoleh informasi, serta menggunakan fasilitas yang tersedia tanpa hambatan. Dalam pelayanan pengaduan di Setjen DPR RI, aksesibilitas mencerminkan sejauh mana masyarakat merasa dilibatkan dan difasilitasi untuk berinteraksi dengan lembaga tersebut. Adapun wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan pihak Setjen DPR RI terkait *accessible* (aksesibilitas) layanan publik bagi masyarakat dalam menyampaikan surat keluhannya apakah sudah berjalan dengan baik atau tidak, pihak Setjen DPR RI mengatakan bahwa:

*“Kami sangat memperhatikan aksesibilitas dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Kami sudah menerapkan sistem layanan yang sudah terbuka, baik secara langsung dan melalui platform digital. Untuk masyarakat yang datang langsung, kami memiliki fasilitas yang memadai contohnya akses ramah disabilitas seperti jalur khusus kursi roda, lift khusus yang jelas”.*

Selain itu peneliti juga menanyakan terkait layanan online, apakah terdapat kendala dalam memberikan informasi kepada masyarakat secara digital. adapun pernyataan dari pihak Setjen DPR RI mengatakan bahwa:

*“Layanan online kami sudah terintegrasi melalui portal resmi yang bisa diakses masyarakat kapan saja. Contohnya melalui website Setjen DPR RI, masyarakat dapat mengakses berbagai informasi, mengajukan keluhan, atau memberikan masukan. Kami juga terus memperbaharui sistem kami agar lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat”.*

Disisi lain ketika peneliti melakukan wawancara langsung kepada masyarakat terkait mudah atau tidaknya mendapatkan layanan dan informasi yang mereka butuhkan di Setjen DPR RI, masyarakat mengatakan bahwa:

*“Sejauh ini aksesibilitas di Setjen DPR RI sudah cukup baik. Waktu saya mengunjungi kantor mereka, fasilitasnya dapat dikatakan sangat memadai. Ada petunjuk yang jelas dan jalur khusus untuk orang-orang disabilitas juga ada mas. Saya lihat tempatnya dibuat ramah untuk semua kalangan termasuk disabilitas”.*

Selanjutnya ketika peneliti menanyakan akses informasi secara online dan masyarakatpun menyatakan bahwa:

*“Untuk akses informasi online, saya juga merasa cukup mudah mas. Saya pernah mencari beberapa dokumen melalui situs resmi Setjen DPR RI dan informasinya tersedia secara lengkap. Situnya mudah dipahami tapi lagi-lagi saya berharap respon terhadap keluhan bisa lebih cepat ditanggapi.*

Pada saat pertanyaan terakhir bersama masyarakat terkait apakah ada kendala yang pernah mereka alami terkait akses layanan secara langsung dan online, masyarakat mengatakan bahwa:

*“Sejauh ini tidak ada kendala sih mas, fasilitas dan akses ke informasi sudah cukup baik. Yang perlu diperbaiki soal kecepatan dalam merespons saja mas, tapi secara keseluruhan aksesibilitas sudah mantap sih mas”.*

Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai pihak, aspek aksesibilitas dalam layanan publik Setjen DPR RI dinilai sudah cukup baik. Setjen DPR RI telah menyediakan layanan yang mudah diakses oleh masyarakat, baik secara langsung maupun melalui platform digital. Untuk layanan langsung, fasilitas yang disediakan cukup memadai, termasuk akses ramah disabilitas seperti jalur khusus kursi roda dan lift khusus. Informasi yang tersedia di portal resmi juga dapat diakses kapan saja oleh masyarakat, dan sistem digitalnya terus diperbarui untuk memenuhi kebutuhan publik. Dari perspektif masyarakat, aksesibilitas fasilitas di kantor Setjen DPR RI sudah sangat baik, dengan adanya petunjuk yang jelas dan kemudahan dalam memperoleh dokumen serta informasi dari situs resmi. Walaupun aksesibilitas secara umum sudah berjalan dengan baik, namun masyarakat tetap mengharapkan peningkatan dalam hal kecepatan respons terhadap keluhan yang diajukan, khususnya melalui layanan digital.

## **PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang diperoleh pada Lembaga Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia diketahui bahwa terdapat empat (4) indikator penanganan pengaduan keluhan menurut [Tjiptono \(2019\)](#) yang meliputi 1) *Emphaty* (empati), 2) *Responsivitas* (kecepatan), 3) *Fairness* (keadilan) dan 4) *Accessible* (aksesibilitas), dapat dikatakan belum berjalan secara maksimal dan dapat dilihat pembahasan masing-masing variabel sebagai berikut.

### ***Emphaty* (Empati)**

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan *emphaty* (empati) yaitu bagaimana petugas yang bekerja dalam melayani pengaduan mempunyai rasa simpatik, belas kasihan dan peduli dalam

menerima atau merespon saat masyarakat menyampaikan keluhannya. Menurut peneliti bentuk empati dapat mendorong individu untuk mengubah pola pikir yang egois menjadi peduli dengan keadaan. Namun dalam indikator empati menunjukkan bahwa sikap petugas dalam pelayanan tidak serius menunjukkan rasa empati terhadap masyarakat yang menyampaikan permasalahan terkait pengaduannya pada Lembaga Setjen DPR RI. Bisa dilihat bahwa petugas tidak memberikan perhatian yang layak terhadap permasalahan yang diajukan oleh masyarakat dengan reaksi tanggapan yang formal tanpa kepekaan terhadap konteks emosional dari pengadu. Jika respon petugas hanya bersifat generik atau administratif, tanpa mempertimbangkan kondisi spesifik dari permasalahan masyarakat, ini menunjukkan kurangnya empati terhadap permasalahan yang diajukan masyarakat. Berdasarkan data serta observasi yang dilakukan peneliti terkait empati petugas saat menerima pengaduan masyarakat belum maksimal. Bahkan saat merespon pengaduan dari masyarakat sikap petugas bersikap umum tanpa merasakan penderitaan yang dialami oleh pengadu.

### **Responsivitas (Kecepatan)**

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan *responsivitas* (Kecepatan) adalah bagaimana sikap petugas dalam menerima pengaduan dari masyarakat dalam merespon bentuk pengaduan yang disampaikan oleh pengadu. Menurut [Siagian \(2014\)](#) responsivitas menyangkut kemampuan aparatur dalam menghadapi dan mengantisipasi aspirasi baru, perkembangan baru, tuntutan baru dan pengetahuan baru. Menurut peneliti responsivitas adalah bagaimana daya tanggap pemerintah atau lembaga terhadap kebutuhan dan aspirasi serta permasalahan yang ada dalam masyarakat menyangkut tugas dan fungsinya. Namun dalam responsivitas petugas di Setjen DPR RI menunjukkan bahwa kecepatan petugas dalam menerima pengaduan masyarakat masih berjalan lamban. Hal tersebut terbukti dalam proses penyelesaian pengaduan masyarakat terhadap surat masuk membutuhkan proses administrasi yang panjang. Dalam lembaga besar seperti Setjen DPR RI, sering kali pengaduan harus melewati beberapa bagian. Kurangnya koordinasi yang efektif antara bagian dapat menyebabkan keterlambatan dalam menangani pengaduan. Disisi lain, pengaduan masyarakat seringkali harus melalui beberapa tahapan birokratis sebelum sampai ke pihak yang berwenang untuk menyelesaikan masalah tersebut. Prosedur yang terlalu panjang dan berlapis bisa menyebabkan keterlambatan dalam merespon permasalahan terlebih yang *urgent*. Berdasarkan data dan observasi peneliti terkait responsivitas petugas dalam menerima pengaduan masyarakat dianggap belum berjalan maksimal. Jika keluhan masyarakat tidak ditanggapi sebagai prioritas utama, maka proses penanganannya akan menjadi lebih lambat dibanding tugas administratif lainnya.

### **Fairness (Keadilan)**

Penelitian ini yang dimaksud dengan *fairness* (keadilan) adalah perlakuan yang sama dan adil terhadap masyarakat dalam pemberian layanan oleh sikap petugas dalam menerima pengaduan dari masyarakat dalam merespon bentuk pengaduan yang disampaikan oleh pengadu. Teori keadilan menjelaskan bahwa dapat menentukan apakah diperlakukan adil atau tidak dengan membandingkan rasio input yang individu berikan berupa waktu dan sumber daya dan dikaitkan dengan apa yang individu terima seperti gaji dan promosi ([Heavyantono, 2018](#)). Jika individu merasa sesuai dengan apa yang sudah diberikan dan hasil yang diterima maka kepuasan kerja akan tercapai. Selanjutnya menurut peneliti keadilan yang dimaksud adalah perlakuan yang sama terhadap masyarakat dalam pemberian layanan seperti tidak membeda-bedakan, melihat asal usul dan latar belakang dari pengadu serta perlakuan masyarakat yang adil dalam pelayanan. Namun dalam *fairness* (keadilan) oleh petugas di Setjen DPR RI menunjukkan belum berjalan baik. Hal tersebut terlihat bahwa jika pengaduan masyarakat diabaikan tanpa kriteria yang jelas maka hal tersebut mencerminkan kurangnya keadilan dalam pelayanan. Masyarakat menganggap pengaduan mereka tidak dihargai atau tidak penting. Berdasarkan data dan observasi peneliti terkait keadilan petugas dalam menerima pengaduan masyarakat dianggap masih belum berjalan maksimal. Jika keluhan masyarakat tidak ditanggapi secara adil, maka proses penanganannya akan berdampak terhadap menurunnya tingkat kepercayaan terhadap Lembaga Setjen DPR RI.

### **Accessible (Aksesibilitas)**

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan *accessible* (aksesibilitas) yaitu bagaimana petugas di Setjen DPR RI memudahkan masyarakat menyampaikan keluhannya. Menurut [Tjiptono \(2019\)](#), aksesibilitas adalah lokasi yang dilalui atau mudah dijangkau sarana transportasi umum. Indikator dari aksesibilitas yaitu: jarak, akses ke tempat lokasi, transportasi, dan arus lalu-lintas. Menurut [Sefaji, dkk., \(2018\)](#) tingkat aksesibilitas dapat diukur dengan ketersediaan transportasi dan dengan jarak pencapaian yang singkat. Selain faktor jarak, tingkat kemudahan pencapaian tujuan juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti faktor waktu tempuh faktor biaya atau ongkos perjalanan, faktor intensitas guna lahan, dan faktor pendapatan orang yang melakukan perjalanan.

Selanjutnya menurut peneliti, aksesibilitas yang dimaksud adalah pelayanan pengaduan bisa diakses oleh semua lapisan masyarakat termasuk mereka yang punya keterbatasan fisik (*difable*), kendala geografis atau teknologi seperti Setjen DPR RI harus memastikan adanya fasilitas untuk masyarakat penyandang disabilitas dan memberikan alternatif bagi masyarakat yang tidak memiliki akses internet. Namun dalam aksesibilitas yang ditunjukkan dalam pelayanan pengaduan oleh petugas di Setjen DPR RI sudah berjalan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari pelayanan Setjen DPR RI

menyediakan berbagai alternatif seperti pengaduan melalui *website* dan surat tertulis di Setjen DPR RI, selain itu Setjen DPR RI menyediakan fasilitas fisik yang ramah bagi penyandang disabilitas seperti akses ramp, ruang tunggu khusus dan layanan penerjemah bahasa isyarat (jika diperlukan) untuk memastikan masyarakat dengan keterbatasan fisik bisa mengajukan pengaduan tanpa hambatan. Berdasarkan data dan observasi peneliti terkait aksesibilitas petugas dalam menerima pengaduan masyarakat dianggap sudah berjalan maksimal. Dalam aspek aksesibilitas, petugas pelayanan pengaduan Setjen DPR RI menunjukkan komitmen yang kuat untuk memastikan semua masyarakat, tanpa terkecuali, dapat mengakses pengaduan secara merata dan inklusif.

## **KESIMPULAN**

Hasil penelitian menunjukkan beberapa indikator yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan. Dalam indikator empati, petugas pelayanan belum maksimal dalam menunjukkan kepeduliannya terhadap masyarakat yang menyampaikan keluhan. Respon yang diberikan seringkali bersifat formal dan administratif tanpa mempertimbangkan kondisi emosional pengadu yang mengindikasikan kurangnya kepekaan terhadap masalah yang dialami masyarakat. Disisi lain, responsivitas atau kecepatan layanan juga masih kurang memadai, dengan proses penyelesaian pengaduan yang berjalan lambat akibat prosedur birokrasi yang panjang dan kurangnya koordinasi antara bagian terkait. Hal ini dapat menurunkan efisiensi dalam menangani pengaduan masyarakat terutama dalam kasus yang membutuhkan penanganan cepat. Dalam indikator keadilan, perlakuan terhadap pengadu masih belum sepenuhnya adil dengan beberapa pengaduan diabaikan tanpa kriteria yang jelas, yang dapat mengurangi tingkat kepercayaan masyarakat terhadap Setjen DPR RI. Namun dalam indikator aksesibilitas, layanan pengaduan Setjen DPR RI menunjukkan kemajuan yang baik dengan menyediakan berbagai saluran pengaduan yang dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat, termasuk mereka yang mempunyai keterbatasan fisik dan kendala teknologi.

Untuk meningkatkan kualitas manajemen layanan pengaduan di Setjen DPR RI, diperlukan langkah-langkah yang komprehensif dan strategis seperti: 1) Petugas pelayanan yang bertugas di Setjen DPR RI utamanya bagian pengaduan masyarakat harus dilatih secara rutin untuk mengembangkan keterampilan dalam menangani berbagai jenis pengaduan dengan cepat, efektif dan penuh empati, 2) Setjen DPR RI perlu merancang prosedur yang lebih sederhana dan efisien, mengurangi tahapan yang tidak perlu serta memperkenalkan waktu penyelesaian pengaduan yang lebih jelas dan terukur agar pihak pengadu dapat merasakan kecepatan dalam mendapatkan solusi dari pengaduan mereka, 3) Setjen DPR RI perlu mengembangkan platform digital yang terintegrasi seperti aplikasi mobile yang ramah pengguna untuk mempercepat dan menyederhanakan proses

pengaduan, 4) Setjen DPR RI perlu memastikan bahwa proses penyelesaian pengaduan dilakukan dengan transparan sebab publik harus dapat memantau proses penyelesaian pengaduan mereka dan menerima laporan periodik tentang status dan hasil penyelesaian, 5) Setjen DPR RI perlu membentuk unit khusus yang fokus pada manajemen pengaduan dengan prosedur kerja yang lebih efisien dan lintas sektoral untuk mempercepat penanganan keluhan masyarakat sebab setiap pengaduan harus segera diteruskan ke divisi yang tepat dengan pengawasan ketat terhadap waktu penyelesaian, dan 6) Setjen DPR RI harus memperkuat sistem evaluasi internal dengan mengumpulkan data dari masyarakat mengenai kepuasan mereka terhadap pelayanan pengaduan.

## REFERENSI

- Borelli, L. M., & Wyss, A. (2022). Informing for the sake of it: legal intricacies, acceleration and suspicion in the German and Swiss migration regimes. *Citizenship Studies*, 26(7).
- Cahyani, Ayu Dewi & Meirinawati. (2019). Kualitas Pelayanan Sein Militan (Jam Pimpinan, Sosialisasi dan Cangkrukan) di Polres Pelabuhan Tanjung Perak Surabaya (Studi Kelurahan Asemrowo Kecamatan Asemrowo). *Jurnal Publika Unesa*. Vol 7 No 9.
- Cendekia, I., Wibowo, A., Sudarno, R., & Rostanti, M. (2022). *Implementasi Mekanisme Komplain Terhadap Pelayanan Publik Berbasis Partisipasi Masyarakat*. PATTIRO.
- Cresswell, J. W. (2015). *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Daryanto, & Setyabudi, I. (2014). *Konsumen dan Pelayanan Prima*. Jakarta: Gava Media.
- Dwiyanto, A., Partini., Ratminto., Wicaksono, B., Tamtiari, W. Kusumasari, B., & Nuh, M. (2021). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia* (1st ed.). Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Fadhilah, N. L. (2015). Urgensitas Ombudsman dalam Pengawasan Pelayanan Publik. *JIPPK: Jurnal Ilmiah Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan*, vol. 28 No. 2.
- Farida, U. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi I. Ponorogo: Universitas Muhammadiyah Ponorogo Press.
- Febrianto, M.C. (2023). *The Strategy Of The Ombudsman Of The Republic Of Indonesia Representative Of South Sulawesi Province In Encouraging The Quality Of Public Services Through Community Reports*. *Jurnal Administrasi Negara* Volume 29 Nomor 3, Edisi Desember 2023 p-ISSN: 1410-8399, e-ISSN: 2615-3424.
- Geisler, M., Berthelsen, H., & Muhonen, T. (2019). Retaining Social Workers: The Role of Quality of Work and Psychosocial Safety Climate for Work Engagement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 43(1), 1–15.
- Handayani, S. (2016). Inovasi Layanan (Studi Kasus Emergency Call 115 sebagai Inovasi Layanan pada Kantor Basarnas Kelas A Biak). *Jurnal Administrasi Publik*, (Vol. 6, Issue 1).
- Heavyantono, O. I. (2018). Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan Non Pegawai Negeri Sipil di Universitas Brawijaya. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, Volume 4, No. 1.
- Irfan, I. (2018). *Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Di Pemerintah Provinsi Gorontalo*. XV.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). *Manajemen Pemasaran* (15th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Laily, Y.M., & Utami, D.A. (2022). *The Quality Of Public Services Information Services Area In The Joint Office Of Samsat Of Sidoarjo Regency*. *Jurnal Administrasi Negara* Volume 28 Nomor 1, Edisi April 2022 p-ISSN: 1410-8399, e-ISSN: 2615-3424

- Lestari, F., & Yuningsih, A. (2020). Strategi Penanganan Keluhan di Rumah Sakit. *Prosiding Hubungan Masyarakat*, 06(02), 211–216.
- Muliaty. (2016). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Pada Politeknik Negeri Media Kreatif Makassar*.
- Musu, K. L., Suryawati, C., & Warsono, H. (2020). Analisis Sistem Penanganan Komplain di Rumah Sakit Permata Medika Semarang. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, vol. 8, no. 1, pp. 7-15.
- Nubatonis, S. E., Rusmiwari, S., & Suwasono, S. (2014). *Implementasi Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*. 3(1), 16. [www.publikasi.unitri.ac.id](http://www.publikasi.unitri.ac.id).
- Nugraha, A. (2021, Maret 26). Sejarah dan Tantangan Ombudsman RI. Retrieved April 14, 2023, from [https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel --sejarah-dan-tantangan-ombudsman-ri](https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel--sejarah-dan-tantangan-ombudsman-ri)
- Rahmayanty, N. (2013). *Manajemen Pelayanan Prima*. Yogyakarta: Graha ilmu.
- Sefaji, G. Y., dkk. 2018. Kesiapan Aksesibilitas Stasiun Solo Balapan dalam Melayani Trayek Kereta Api Penghubung Bandara Adi Soemarmo dan Kota Surakarta. *Jurnal Pembangunan Wilayah dan Perencanaan Partisipatif*, Volume 13, Nomor 1 (2018).
- Siagian, S. P. (2014). *Filsafat Administrasi* (Edisi Revisi). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Stevens, J. L., Spaid B. I., Breazeale M., dan Esmark Jones C. L., 2018, *Timeliness, transparency, and trust: A framework for managing online customer complaints*, *Business Horizons*, 61(3), pp. 375–384. doi: 10.1016/j.bushor.2018.01.007.
- Sukmadinata. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Tjiptono, F. (2019). *Strategi Pemasaran Prinsip & Penerapan*. Edisi 1. Yogyakarta. Andy.
- Tomsa, D., & Bax, N. (2023). Democratic Regression and Environmental Politics in Indonesia. *Asian Studies Review*, 47(4).
- Yan, N., Xu X., Tong T., dan Huang L., 2021. *Examining consumer complaints from an on-demand service platform*, *International Journal of Production Economics*, 237(3). doi: 10.1016/j.ijpe.2021.108153.