

Pengelolaan Pengaduan sebagai Instrumen Good Governance dalam Mewujudkan Tata Kelola Organisasi Pendidikan yang Transparan, Akuntabel, dan Responsif

Oleh : Tafjani Kholil

ABSTRAK

Pengelolaan Pengaduan sebagai Instrumen Good Governance dalam Mewujudkan Tata Kelola Organisasi Pendidikan yang Transparan, Akuntabel, dan Responsif: Analisis Komparatif Regulasi di Indonesia

Pengelolaan pengaduan merupakan instrumen penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang berfungsi sebagai sarana partisipasi masyarakat, penguatan akuntabilitas, serta perbaikan kualitas layanan pendidikan secara berkelanjutan. Meskipun berbagai peraturan perundang-undangan telah mengatur mekanisme pengelolaan pengaduan, namun masih tersebar dalam berbagai regulasi sektoral sehingga implementasinya pada organisasi pendidikan belum terintegrasi. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan perbedaan mekanisme, standar pelayanan, serta efektivitas penyelesaian pengaduan di sekolah, madrasah, maupun perguruan tinggi. Penelitian ini bertujuan menganalisis substansi regulasi pengelolaan pengaduan di Indonesia, membandingkan pengaturan antarregulasi, serta merumuskan model konseptual pengelolaan pengaduan yang mendukung terwujudnya tata kelola organisasi pendidikan yang transparan, akuntabel, dan responsif.

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode yuridis normatif. Data diperoleh melalui studi kepustakaan terhadap bahan hukum primer yang meliputi Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik, Peraturan Presiden Nomor 76 Tahun 2013 tentang Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik, Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 126 Tahun 2014, Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 60 Tahun 2016, Keputusan Menteri Agama Nomor 95 Tahun 2014, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 5 Tahun 2025, serta Peraturan Menteri Hukum Nomor 4 Tahun 2026. Analisis dilakukan menggunakan analisis hukum komparatif dan analisis isi berdasarkan prinsip-prinsip good governance.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh regulasi telah mengakomodasi prinsip dasar pengelolaan pengaduan yang meliputi aksesibilitas, transparansi, akuntabilitas, responsivitas, kepastian hukum, partisipasi masyarakat, kerahasiaan, dan perbaikan pelayanan secara berkelanjutan. Namun demikian, masih terdapat variasi pengaturan mengenai kelembagaan, prosedur operasional, mekanisme penyelesaian pengaduan, sistem monitoring, pelaporan, dan pembagian kewenangan pada masing-masing sektor pendidikan.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa diperlukan model pengelolaan pengaduan yang terintegrasi dari berbagai regulasi sehingga mampu memperkuat tata kelola organisasi pendidikan. Model yang diusulkan menekankan integrasi regulasi, penguatan kelembagaan, standardisasi prosedur operasional, pemanfaatan sistem pengaduan digital, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, monitoring dan evaluasi yang sistematis, serta mekanisme perbaikan berkelanjutan. Model tersebut diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan, memperkuat kepercayaan masyarakat, serta mendukung terwujudnya prinsip-prinsip good governance dalam penyelenggaraan organisasi pendidikan.

Kata kunci: Manajemen Pengaduan; Tata Kelola yang Baik; Tata Kelola Pendidikan; Pelayanan Publik; Organisasi Pendidikan.

PENDAHULUAN

Reformasi tata kelola sektor publik telah mengubah paradigma penyelenggaraan pelayanan publik dari pendekatan yang berorientasi pada birokrasi (*government oriented*) menjadi pendekatan yang berorientasi pada masyarakat (*citizen oriented*). Perubahan paradigma tersebut menempatkan masyarakat sebagai subjek utama pelayanan yang memiliki hak untuk memperoleh layanan yang berkualitas, transparan, akuntabel, partisipatif, dan responsif. Dalam konteks tersebut, penerapan prinsip-prinsip *good governance* menjadi fondasi penting bagi setiap organisasi publik dalam meningkatkan kualitas pelayanan sekaligus memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap institusi penyelenggara pelayanan. Menurut Sedarmayanti (2018), *good governance* merupakan penyelenggaraan pemerintahan yang mengedepankan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, efisiensi, supremasi hukum, serta responsivitas dalam setiap proses penyelenggaraan pelayanan publik. Prinsip-prinsip tersebut tidak hanya berlaku bagi instansi pemerintahan, tetapi juga menjadi dasar penyelenggaraan organisasi pendidikan sebagai penyedia layanan publik di bidang pendidikan.

Organisasi pendidikan merupakan salah satu institusi publik yang memiliki peran strategis dalam pembangunan sumber daya manusia sekaligus menjadi garda terdepan dalam penyediaan layanan kepada masyarakat. Sekolah, madrasah, perguruan tinggi, dan satuan pendidikan lainnya dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang profesional, berkualitas, serta memenuhi harapan masyarakat sebagai pengguna layanan pendidikan. Seiring meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap hak-haknya sebagai penerima pelayanan publik, tuntutan terhadap transparansi, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan pendidikan juga mengalami peningkatan. Masyarakat tidak lagi hanya menilai keberhasilan organisasi pendidikan berdasarkan capaian akademik peserta didik, tetapi juga berdasarkan kualitas tata kelola organisasi, keterbukaan informasi, kecepatan pelayanan administrasi, penyelesaian permasalahan, serta kemampuan institusi dalam menerima dan menindaklanjuti pengaduan secara adil dan profesional (Mulyasa, 2022).

Pengelolaan pengaduan merupakan salah satu instrumen penting dalam mewujudkan tata kelola organisasi pendidikan yang baik. Keberadaan mekanisme pengelolaan pengaduan memberikan ruang bagi peserta didik, orang tua, pendidik, tenaga kependidikan, alumni, maupun masyarakat untuk menyampaikan keluhan, keberatan, aspirasi, kritik, maupun masukan terhadap penyelenggaraan layanan pendidikan. Dalam perspektif pelayanan publik, pengaduan tidak dipandang sebagai bentuk ketidakpuasan semata, melainkan sebagai sumber informasi strategis yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kualitas pelayanan, mengidentifikasi kelemahan sistem, serta mendorong inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Dwiyanto (2021) menegaskan bahwa organisasi publik yang berkualitas bukanlah organisasi yang tidak pernah menerima pengaduan, melainkan organisasi yang mampu mengelola setiap pengaduan secara cepat, objektif, transparan, dan berorientasi pada penyelesaian masalah sehingga menghasilkan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Dalam konteks organisasi pendidikan, pengelolaan pengaduan memiliki karakteristik yang lebih kompleks dibandingkan sektor pelayanan publik lainnya. Hal tersebut disebabkan oleh keberagaman pemangku kepentingan yang terlibat, mulai dari peserta didik, orang tua, guru, dosen, tenaga kependidikan, yayasan, pemerintah, dunia usaha, hingga masyarakat luas. Setiap kelompok memiliki kepentingan, kebutuhan, serta ekspektasi yang berbeda terhadap layanan pendidikan. Pengaduan yang disampaikan pun mencakup berbagai aspek, seperti proses pembelajaran, pelayanan administrasi akademik, pengelolaan keuangan, sarana dan prasarana, perlindungan peserta didik, kekerasan di lingkungan pendidikan, diskriminasi, penyalahgunaan wewenang, hingga dugaan pelanggaran etika oleh pendidik maupun tenaga kependidikan. Oleh karena itu, pengelolaan pengaduan memerlukan sistem yang komprehensif, terintegrasi, dan

mampu menjamin kepastian penyelesaian sesuai dengan prinsip keadilan, objektivitas, dan perlindungan terhadap seluruh pihak yang terlibat.

Secara normatif, hak masyarakat untuk memperoleh pelayanan publik yang berkualitas dan menyampaikan pengaduan telah dijamin melalui berbagai peraturan perundang-undangan. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menegaskan bahwa setiap warga negara berhak memperoleh pelayanan publik sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan. Lebih lanjut, **Pasal 18 huruf c** memberikan hak kepada masyarakat untuk menyampaikan pengaduan terhadap penyelenggara pelayanan apabila pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan standar pelayanan. Selanjutnya, **Pasal 36 ayat (1)** mengamanatkan bahwa penyelenggara pelayanan publik wajib menyediakan sarana pengaduan dan menugaskan pelaksana yang kompeten dalam pengelolaan pengaduan. Ketentuan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan pengaduan bukan sekadar pelengkap dalam pelayanan publik, melainkan merupakan kewajiban hukum yang harus dipenuhi oleh setiap penyelenggara pelayanan, termasuk organisasi pendidikan.

Jaminan terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi juga diperkuat melalui Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik. Dalam **Pasal 3**, undang-undang tersebut menegaskan bahwa keterbukaan informasi publik bertujuan menjamin hak warga negara untuk mengetahui proses pengambilan kebijakan publik, mendorong partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan negara, serta meningkatkan pengelolaan dan pelayanan informasi di badan publik. Keterbukaan informasi menjadi prasyarat utama dalam penyelenggaraan sistem pengelolaan pengaduan karena masyarakat hanya dapat menyampaikan pengaduan secara efektif apabila memperoleh akses terhadap informasi mengenai prosedur pelayanan, standar pelayanan, hak dan kewajiban pengguna layanan, serta mekanisme penyelesaian pengaduan yang tersedia.

Dalam sektor pendidikan, penguatan tata kelola organisasi juga memperoleh landasan hukum melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. **Pasal 4 ayat (1)** menegaskan bahwa penyelenggaraan pendidikan dilaksanakan secara demokratis, berkeadilan, dan tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai budaya, serta kemajemukan bangsa. Selanjutnya, **Pasal 8** memberikan hak kepada masyarakat untuk berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan. Ketentuan tersebut mengandung makna bahwa masyarakat tidak hanya berperan sebagai penerima layanan pendidikan, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam mengawasi kualitas penyelenggaraan pendidikan melalui penyampaian kritik, masukan, maupun pengaduan terhadap berbagai bentuk penyimpangan atau ketidaksesuaian pelayanan.

Sebagai tindak lanjut pelaksanaan Undang-Undang Pelayanan Publik, pemerintah menetapkan Peraturan Presiden Nomor 76 Tahun 2013 tentang Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik. Regulasi ini mengatur prinsip, kelembagaan, prosedur, koordinasi, monitoring, evaluasi, serta tindak lanjut pengelolaan pengaduan pada seluruh instansi pemerintah. Pengaturan tersebut memberikan kerangka nasional mengenai bagaimana setiap penyelenggara pelayanan publik harus membangun sistem pengelolaan pengaduan yang mudah diakses, cepat, objektif, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam perspektif *good governance*, keberadaan Peraturan Presiden ini mempertegas bahwa pengelolaan pengaduan merupakan bagian integral dari sistem akuntabilitas publik yang bertujuan meningkatkan kualitas pelayanan dan kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggara pelayanan.

Pada sektor pendidikan, pengaturan mengenai pengelolaan pengaduan kemudian dikembangkan melalui berbagai regulasi sektoral. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menetapkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 126 Tahun 2014 tentang Penanganan Pengaduan di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan sebagai

pedoman pelaksanaan penerimaan, verifikasi, investigasi, penyelesaian, dan pelaporan pengaduan. Di lingkungan pendidikan tinggi, Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi menetapkan Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 60 Tahun 2016 yang mengatur mekanisme penanganan pengaduan pada satuan kerja di lingkungan kementerian. Sementara itu, Kementerian Agama melalui Keputusan Menteri Agama Nomor 95 Tahun 2014 menetapkan pedoman pengelolaan pengaduan masyarakat sebagai bagian dari upaya peningkatan kualitas pelayanan publik di lingkungan Kementerian Agama, termasuk pada madrasah dan perguruan tinggi keagamaan.

Penguatan sistem pengelolaan pengaduan juga terus berkembang melalui berbagai kebijakan reformasi birokrasi. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 5 Tahun 2025 menegaskan pentingnya penyelenggaraan pengelolaan pengaduan yang terintegrasi dengan sistem pengawasan internal, pengendalian kualitas pelayanan, serta evaluasi kinerja organisasi. Selain itu, Peraturan Menteri Hukum Nomor 4 Tahun 2026 memberikan penguatan terhadap aspek harmonisasi regulasi, kepastian hukum, dan standarisasi mekanisme penyelesaian pengaduan sehingga diharapkan mampu meningkatkan konsistensi implementasi pada berbagai sektor pelayanan publik.

Meskipun kerangka regulasi telah berkembang secara komprehensif, implementasi pengelolaan pengaduan pada organisasi pendidikan masih menghadapi berbagai tantangan. Berbagai organisasi pendidikan memiliki mekanisme yang berbeda dalam menerima, memverifikasi, mengklasifikasikan, menindaklanjuti, dan menyelesaikan pengaduan. Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh variasi regulasi sektoral, kapasitas kelembagaan, sumber daya manusia, dukungan teknologi informasi, serta tingkat komitmen organisasi terhadap prinsip-prinsip pelayanan publik. Akibatnya, kualitas pengelolaan pengaduan antarorganisasi pendidikan belum menunjukkan standar yang seragam sehingga berpotensi menimbulkan ketidakpastian pelayanan dan menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat.

Kajian mengenai pengelolaan pengaduan selama ini umumnya lebih berfokus pada aspek pelayanan publik secara umum atau pada evaluasi implementasi sistem pengaduan pada instansi tertentu. Penelitian yang secara khusus membandingkan substansi berbagai regulasi nasional mengenai pengelolaan pengaduan dalam perspektif tata kelola organisasi pendidikan masih relatif terbatas. Padahal, analisis komparatif terhadap berbagai regulasi tersebut penting untuk mengidentifikasi kesamaan, perbedaan, kekuatan, serta ruang perbaikan dalam membangun sistem pengelolaan pengaduan yang lebih efektif dan terintegrasi. Kekosongan kajian inilah yang menjadi *research gap* dalam penelitian ini.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis dan membandingkan substansi berbagai regulasi nasional mengenai pengelolaan pengaduan yang relevan dengan penyelenggaraan organisasi pendidikan, mengidentifikasi keterkaitan setiap regulasi dengan prinsip-prinsip *good governance*, serta merumuskan model konseptual pengelolaan pengaduan yang mampu mendukung terwujudnya tata kelola organisasi pendidikan yang transparan, akuntabel, responsif, partisipatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pelayanan publik. Model konseptual yang dihasilkan diharapkan dapat menjadi rujukan bagi sekolah, madrasah, perguruan tinggi, maupun pemangku kepentingan lainnya dalam mengembangkan sistem pengelolaan pengaduan yang efektif, adaptif, dan berkelanjutan.

KAJIAN TEORITIS

2.1. Good Governance dalam Organisasi Pendidikan

Konsep *good governance* berkembang sebagai paradigma penyelenggaraan organisasi publik yang menempatkan transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, efisiensi, supremasi

hukum, responsivitas, dan profesionalisme sebagai prinsip utama dalam tata kelola organisasi. Pergeseran paradigma administrasi publik dari *government* menuju *governance* menuntut organisasi publik tidak lagi hanya berorientasi pada pelaksanaan kewenangan administratif, tetapi juga pada kualitas pelayanan, keterlibatan masyarakat, serta penciptaan nilai publik (*public value*). Dalam konteks tersebut, organisasi pendidikan sebagai penyelenggara pelayanan publik memiliki tanggung jawab untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip *good governance* dalam seluruh proses penyelenggaraan pendidikan.

Sedarmayanti (2018) menjelaskan bahwa *good governance* merupakan penyelenggaraan pemerintahan yang mengedepankan sinergi antara pemerintah, masyarakat, dan sektor lainnya melalui penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, efisiensi, penegakan hukum (*rule of law*), kesetaraan (*equity*), serta responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat. Prinsip-prinsip tersebut menjadi indikator utama dalam menilai kualitas tata kelola organisasi publik, termasuk organisasi pendidikan. Semakin baik implementasi prinsip-prinsip tersebut, semakin tinggi tingkat kepercayaan publik terhadap lembaga penyelenggara pendidikan.

Dalam perspektif administrasi publik, Dwiyanto (2021) menjelaskan bahwa kualitas tata kelola organisasi tidak hanya diukur dari pencapaian target organisasi, tetapi juga dari kemampuan organisasi memberikan pelayanan publik yang memenuhi harapan masyarakat. Oleh karena itu, organisasi publik dituntut memiliki sistem pelayanan yang adaptif, terbuka terhadap kritik, mampu merespons pengaduan secara cepat, serta menjadikan masukan masyarakat sebagai dasar perbaikan berkelanjutan. Organisasi yang responsif terhadap pengaduan pada hakikatnya sedang membangun mekanisme akuntabilitas publik yang memperkuat legitimasi kelembagaan.

Pada sektor pendidikan, penerapan *good governance* memiliki karakteristik tersendiri karena melibatkan berbagai kelompok pemangku kepentingan, antara lain peserta didik, orang tua, pendidik, tenaga kependidikan, pemerintah, masyarakat, dunia usaha, serta lembaga akreditasi. Mulyasa (2022) menyatakan bahwa keberhasilan pengelolaan lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kualitas pembelajaran, tetapi juga oleh kualitas tata kelola organisasi yang mampu membangun budaya transparansi, partisipasi, akuntabilitas, dan peningkatan mutu secara berkelanjutan. Oleh sebab itu, sistem tata kelola pendidikan harus mampu mengintegrasikan mekanisme evaluasi internal dan eksternal, termasuk sistem pengelolaan pengaduan sebagai salah satu instrumen pengendalian mutu.

Implementasi *good governance* dalam organisasi pendidikan tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga mencerminkan komitmen organisasi dalam membangun pelayanan publik yang berorientasi kepada masyarakat. Keberadaan mekanisme pengelolaan pengaduan menjadi salah satu indikator penting dalam menilai sejauh mana organisasi pendidikan menerapkan prinsip transparansi, keterbukaan, akuntabilitas, dan responsivitas terhadap berbagai persoalan yang muncul dalam penyelenggaraan pendidikan.

2.2. Konsep Pengelolaan Pengaduan (Complaint Management)

Pengelolaan pengaduan (*complaint management*) merupakan serangkaian proses yang dirancang untuk menerima, mencatat, memverifikasi, mengklasifikasikan, menindaklanjuti, menyelesaikan, serta mengevaluasi setiap pengaduan yang disampaikan oleh masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi. Dalam organisasi publik, pengelolaan pengaduan bukan hanya berfungsi sebagai mekanisme penyelesaian masalah, tetapi juga sebagai instrumen pembelajaran organisasi (*organizational learning*) yang mampu menghasilkan perbaikan kualitas pelayanan secara berkelanjutan.

Dwiyanto (2021) menjelaskan bahwa pengaduan masyarakat merupakan salah satu bentuk partisipasi publik yang memberikan informasi mengenai kesenjangan antara standar pelayanan yang diharapkan dengan pelayanan yang diterima masyarakat. Oleh karena itu, organisasi publik yang efektif tidak memandang pengaduan sebagai ancaman, melainkan sebagai sumber informasi strategis yang dapat digunakan untuk memperbaiki proses pelayanan, meningkatkan akuntabilitas, serta memperkuat kepercayaan masyarakat.

Dalam praktik administrasi publik, pengelolaan pengaduan mencakup beberapa tahapan utama, yaitu: 1) penerimaan pengaduan; 2) registrasi pengaduan; 3) verifikasi administrasi; 4) klasifikasi jenis pengaduan; 5) investigasi atau klarifikasi; 6) penyusunan rekomendasi; 7) tindak lanjut penyelesaian; 8) penyampaian hasil kepada pelapor; 9) mekanisme keberatan atau banding apabila diperlukan; 10) penutupan kasus dan dokumentasi.

Tahapan tersebut harus dilaksanakan secara sistematis, transparan, objektif, tepat waktu, dan dapat dipertanggungjawabkan agar mampu memberikan kepastian pelayanan kepada masyarakat.

Dalam organisasi pendidikan, pengelolaan pengaduan memiliki cakupan yang lebih luas dibandingkan sektor pelayanan lainnya. Pengaduan dapat berkaitan dengan proses pembelajaran, pelayanan akademik, pelayanan administrasi, sarana dan prasarana, penggunaan anggaran pendidikan, perilaku pendidik dan tenaga kependidikan, perlindungan peserta didik, diskriminasi, kekerasan di lingkungan pendidikan, maupun dugaan penyalahgunaan kewenangan. Oleh karena itu, mekanisme pengelolaan pengaduan harus mampu menjamin perlindungan hak seluruh pihak serta memberikan penyelesaian yang objektif sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

2.3. Organisasi Pendidikan sebagai Penyelenggara Pelayanan Publik

Pelayanan pendidikan merupakan bagian dari pelayanan publik yang diselenggarakan negara untuk memenuhi hak konstitusional warga negara memperoleh pendidikan. Oleh karena itu, organisasi pendidikan berkedudukan sebagai penyelenggara pelayanan publik yang wajib memenuhi standar pelayanan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menempatkan pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran sehingga peserta didik dapat mengembangkan potensi dirinya secara optimal. Tujuan itu hanya dapat dicapai apabila penyelenggaraan pendidikan didukung oleh tata kelola organisasi yang profesional, transparan, akuntabel, dan berorientasi pada peningkatan mutu.

Mulyasa (2022) menjelaskan bahwa organisasi pendidikan modern harus menerapkan prinsip manajemen mutu secara menyeluruh (*Total Quality Management*) yang menempatkan kepuasan pemangku kepentingan sebagai salah satu indikator keberhasilan organisasi. Dalam konteks tersebut, peserta didik, orang tua, masyarakat, dan pengguna lulusan merupakan pelanggan (*stakeholders*) yang memiliki hak untuk memberikan masukan maupun pengaduan terhadap kualitas layanan pendidikan yang diterimanya.

Sebagai penyelenggara pelayanan publik, organisasi pendidikan memiliki kewajiban menyediakan mekanisme penyampaian pengaduan yang mudah diakses, menjamin kerahasiaan pelapor, memberikan kepastian waktu penyelesaian, serta melaksanakan tindak lanjut secara objektif. Keberadaan mekanisme tersebut tidak hanya meningkatkan kualitas pelayanan, tetapi juga memperkuat budaya organisasi yang terbuka terhadap evaluasi dan pembelajaran.

2.4. Regulasi Pengelolaan Pengaduan di Indonesia

Kerangka hukum pengelolaan pengaduan di Indonesia dibangun melalui berbagai regulasi yang saling melengkapi. Secara umum, regulasi tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga tingkatan, yaitu regulasi dasar, regulasi pelaksanaan, dan regulasi sektoral.

Regulasi dasar terdiri atas Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik, dan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Ketiga regulasi tersebut memberikan dasar hukum mengenai hak masyarakat memperoleh pelayanan yang berkualitas, hak memperoleh informasi, serta hak berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan.

Regulasi pelaksanaan diwujudkan melalui Peraturan Presiden Nomor 76 Tahun 2013 tentang Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik yang mengatur prinsip, mekanisme, koordinasi, monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut pengaduan pada seluruh instansi pemerintah.

Sementara itu, regulasi sektoral terdiri atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 126 Tahun 2014, Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 60 Tahun 2016, Keputusan Menteri Agama Nomor 95 Tahun 2014, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 5 Tahun 2025, serta Peraturan Menteri Hukum Nomor 4 Tahun 2026. Regulasi-regulasi tersebut mengatur secara lebih teknis mengenai kelembagaan, prosedur operasional, kewenangan, mekanisme penyelesaian, monitoring, dan pelaporan pengaduan sesuai karakteristik masing-masing sektor.

Meskipun memiliki tujuan yang sama, setiap regulasi memiliki ruang lingkup, pendekatan, dan mekanisme implementasi yang berbeda. Perbedaan tersebut menjadi dasar penting untuk dilakukan analisis komparatif guna mengidentifikasi tingkat harmonisasi, konsistensi, serta peluang pengembangan sistem pengelolaan pengaduan yang lebih terintegrasi bagi organisasi pendidikan.

2.5. Kerangka Pemikiran Penelitian

Penelitian ini didasarkan pada asumsi bahwa kualitas tata kelola organisasi pendidikan dipengaruhi oleh efektivitas sistem pengelolaan pengaduan yang diterapkan. Regulasi nasional memberikan dasar normatif mengenai hak masyarakat untuk menyampaikan pengaduan dan kewajiban penyelenggara pelayanan untuk menindaklanjutinya. Namun, implementasi regulasi yang masih tersebar pada berbagai sektor berpotensi menghasilkan variasi dalam praktik pengelolaan pengaduan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini membangun kerangka pemikiran bahwa harmonisasi regulasi pengelolaan pengaduan yang dipadukan dengan penerapan prinsip-prinsip *good governance* akan menghasilkan model pengelolaan pengaduan yang mampu meningkatkan transparansi, akuntabilitas, responsivitas, partisipasi, efektivitas, dan kualitas pelayanan pada organisasi pendidikan. Model konseptual tersebut menjadi dasar analisis dalam bab hasil dan pembahasan serta digunakan untuk merumuskan rekomendasi pengembangan sistem pengelolaan pengaduan yang terintegrasi di lingkungan organisasi pendidikan.

Kerangka tersebut menunjukkan bahwa penelitian tidak berhenti pada deskripsi regulasi, tetapi mengintegrasikan analisis normatif dengan teori *good governance* untuk menghasilkan model konseptual yang dapat diterapkan dalam penguatan tata kelola organisasi pendidikan.

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif** dengan metode **yuridis normatif (normative legal research)**. Pendekatan yuridis normatif dipilih karena penelitian berfokus pada analisis terhadap norma hukum yang mengatur pengelolaan pengaduan dalam penyelenggaraan organisasi pendidikan. Analisis dilakukan terhadap berbagai peraturan perundang-undangan sebagai bahan hukum primer untuk mengidentifikasi substansi pengaturan, hubungan antarregulasi, kesesuaian dengan prinsip-prinsip *good governance*, serta implikasinya terhadap tata kelola organisasi pendidikan.

Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami makna normatif dari setiap ketentuan hukum serta menganalisis keterkaitan antara regulasi, konsep administrasi publik, dan implementasi pengelolaan pengaduan pada organisasi pendidikan. Dengan demikian, penelitian ini tidak menguji hipotesis secara statistik, tetapi menghasilkan interpretasi ilmiah mengenai efektivitas kerangka regulasi sebagai dasar pengembangan model pengelolaan pengaduan yang terintegrasi.

3.2. Objek Penelitian

Objek penelitian adalah **substansi pengaturan pengelolaan pengaduan dalam peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan penyelenggaraan pelayanan publik dan organisasi pendidikan di Indonesia**. Analisis difokuskan pada aspek normatif yang mengatur hak masyarakat, kewajiban penyelenggara pelayanan, kelembagaan, prosedur, mekanisme penyelesaian pengaduan, monitoring, evaluasi, pelaporan, serta penguatan tata kelola organisasi pendidikan.

3.3. Sumber Data

Penelitian menggunakan data sekunder yang terdiri atas bahan hukum primer, bahan hukum sekunder, dan bahan hukum tersier.

3.3.1. Bahan Hukum Primer

Bahan hukum primer terdiri atas seluruh peraturan perundang-undangan yang menjadi objek penelitian, yaitu:

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.
3. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
4. Peraturan Presiden Nomor 76 Tahun 2013 tentang Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik.
5. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 126 Tahun 2014 Tentang Penanganan pengaduan di lingkungan Kemendikbud
6. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 60 Tahun 2016 Tentang Pengelolaan pengaduan pada pendidikan tinggi
7. Keputusan Menteri Agama Nomor 95 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan pengaduan di lingkungan Kementerian Agama
8. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 5 Tahun 2025 Tentang Penguatan sistem pengelolaan pengaduan pelayanan publik
9. Peraturan Menteri Hukum Nomor 4 Tahun 2026 Tentang Harmonisasi regulasi dan kepastian hukum pengelolaan pengaduan

3.3.2. Bahan Hukum Sekunder

Bahan hukum sekunder berupa literatur yang mendukung analisis penelitian, antara lain buku-buku mengenai: *Good Governance*; Administrasi Publik; Manajemen Pelayanan Publik; Manajemen Pendidikan; Tata Kelola Organisasi Pendidikan.

Literatur utama yang digunakan meliputi karya Sedarmayanti (2018), Dwiyanto (2021), dan Mulyasa (2022), serta referensi ilmiah lain yang relevan.

3.3.3. Bahan Hukum Tersier

Bahan hukum tersier meliputi kamus hukum, kamus administrasi publik, ensiklopedia, dan berbagai dokumen pendukung yang membantu penafsiran istilah hukum maupun konsep-konsep administrasi publik.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui **studi kepustakaan (library research)** dan **studi dokumentasi**.

Studi kepustakaan dilakukan dengan mengumpulkan, membaca, mengkaji, dan mengidentifikasi berbagai bahan hukum primer maupun bahan hukum sekunder yang berkaitan dengan pengelolaan pengaduan dan tata kelola organisasi pendidikan. Selanjutnya dilakukan studi dokumentasi terhadap dokumen regulasi untuk mengidentifikasi substansi norma yang berkaitan dengan: prinsip pengelolaan pengaduan; hak dan kewajiban para pihak; kelembagaan pengelolaan pengaduan; prosedur operasional; mekanisme penyelesaian; monitoring dan evaluasi; pelaporan; pengendalian mutu pelayanan.

3.5. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan **analisis hukum komparatif (comparative legal analysis)** yang dipadukan dengan **analisis isi (content analysis)**.

Tahapan analisis meliputi:

Tahap pertama, mengidentifikasi ketentuan setiap regulasi yang berkaitan dengan pengelolaan pengaduan berdasarkan pasal dan ayat yang relevan.

Tahap kedua, mengelompokkan substansi pengaturan ke dalam beberapa komponen utama, yaitu: definisi; asas; ruang lingkup; Hak masyarakat; kewajiban penyelenggara; kelembagaan; prosedur pengelolaan pengaduan; penyelesaian pengaduan; monitoring dan evaluasi; pelaporan; pengembangan sistem.

Tahap ketiga, membandingkan persamaan dan perbedaan pengaturan antarregulasi untuk mengidentifikasi tingkat harmonisasi, konsistensi, maupun kesenjangan pengaturan.

Tahap keempat, menganalisis keterkaitan hasil komparasi dengan teori *good governance* menurut Sedarmayanti (2018), teori pelayanan publik menurut Dwiyanto (2021), serta konsep manajemen pendidikan menurut Mulyasa (2022).

Tahap kelima, menyusun sintesis hasil analisis sebagai dasar perumusan model konseptual pengelolaan pengaduan yang mendukung tata kelola organisasi pendidikan yang transparan, akuntabel, dan responsif.

3.6. Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga melalui **triangulasi sumber** dan **triangulasi teori**. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan substansi antarperaturan perundang-

undangan yang mengatur pengelolaan pengaduan, sedangkan triangulasi teori dilakukan dengan mengkaji hasil analisis menggunakan perspektif *good governance*, administrasi publik, dan manajemen pendidikan.

Selain itu, interpretasi terhadap setiap ketentuan hukum dilakukan secara sistematis dengan memperhatikan hubungan antarregulasi sehingga hasil analisis memiliki konsistensi logis dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Regulasi Pengelolaan Pengaduan dalam Organisasi Pendidikan

Pengelolaan pengaduan merupakan salah satu instrumen penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang bertujuan menjamin terpenuhinya hak masyarakat untuk memperoleh pelayanan yang berkualitas sekaligus memberikan ruang partisipasi dalam perbaikan penyelenggaraan layanan. Dalam konteks organisasi pendidikan, keberadaan sistem pengelolaan pengaduan menjadi indikator penerapan prinsip *good governance* karena mencerminkan komitmen organisasi terhadap transparansi, akuntabilitas, responsivitas, dan peningkatan mutu pelayanan secara berkelanjutan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa Indonesia telah memiliki kerangka regulasi yang relatif komprehensif mengenai pengelolaan pengaduan. Namun demikian, pengaturannya masih tersebar pada berbagai peraturan perundang-undangan dengan ruang lingkup, pendekatan, dan mekanisme implementasi yang berbeda. Kondisi tersebut menyebabkan setiap organisasi pendidikan memiliki karakteristik sistem pengelolaan pengaduan yang tidak sepenuhnya seragam.

Untuk memperoleh gambaran yang komprehensif, penelitian ini membandingkan substansi sembilan regulasi yang menjadi dasar penyelenggaraan pengelolaan pengaduan pada organisasi pendidikan.

4.2. Analisis Komparatif Regulasi Pengelolaan Pengaduan

Tabel 4.1 Analisis Komparatif Regulasi Pengelolaan Pengaduan

Regulasi	Pasal	Substansi Pengaturan	Analisis
UU No.20 Tahun 2003	Pasal 4 ayat (1); Pasal 8	Pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan masyarakat berhak berpartisipasi	Menjadi dasar normatif bahwa masyarakat memiliki hak menyampaikan kritik, masukan, dan pengaduan terhadap penyelenggaraan pendidikan.
UU No.25 Tahun 2009	Pasal 18 huruf c; Pasal 36 ayat (1); Pasal 39	Hak masyarakat menyampaikan pengaduan dan kewajiban penyelenggara menyediakan mekanisme pengaduan	Regulasi ini merupakan fondasi utama sistem pengelolaan pengaduan pelayanan publik di Indonesia.

Regulasi	Pasal	Substansi Pengaturan	Analisis
UU No.14 Tahun 2008	Pasal 3	Hak memperoleh informasi publik	Transparansi informasi menjadi prasyarat utama efektivitas pengelolaan pengaduan.
Perpres No.76 Tahun 2013	Ketentuan mengenai prinsip, kelembagaan, koordinasi, monitoring	Sistem nasional pengelolaan pengaduan	Memberikan kerangka operasional pengelolaan pengaduan lintas instansi.
Permendikbud No.126 Tahun 2014	Pengaturan teknis	Penanganan pengaduan di lingkungan Kemendikbud	Menjelaskan prosedur penerimaan, verifikasi, investigasi hingga pelaporan.
Permenristekdikti No.60 Tahun 2016	Pengaturan teknis	Pengelolaan pengaduan pendidikan tinggi	Memperkuat tata kelola pengaduan pada perguruan tinggi.
KMA No.95 Tahun 2014	Pengaturan teknis	Pengelolaan pengaduan di lingkungan Kementerian Agama	Menyesuaikan mekanisme dengan karakteristik madrasah dan PTKI.
PermenPANRB No.5 Tahun 2025	Penguatan SP4N dan pelayanan publik	Integrasi pengelolaan pengaduan	Menghubungkan pengelolaan pengaduan dengan reformasi birokrasi.
Permenkum No.4 Tahun 2026	Harmonisasi regulasi	Standardisasi penyelesaian pengaduan	Memberikan kepastian hukum dalam penyelenggaraan pengaduan.

Secara umum, seluruh regulasi tersebut memiliki tujuan yang sama, yaitu menjamin hak masyarakat untuk memperoleh pelayanan yang berkualitas melalui penyediaan mekanisme pengelolaan pengaduan yang efektif. Akan tetapi, setiap regulasi memiliki fokus pengaturan yang berbeda sehingga implementasinya memerlukan harmonisasi agar tercipta sistem pengelolaan pengaduan yang konsisten pada seluruh organisasi pendidikan.

4.3. Analisis Implementasi Prinsip Good Governance

4.3.1 Transparansi

Prinsip transparansi tercermin dalam kewajiban penyelenggara pelayanan menyediakan informasi mengenai standar pelayanan, prosedur pengaduan, waktu penyelesaian, serta hasil tindak lanjut pengaduan. Ketentuan tersebut terutama didukung oleh Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 yang menjamin hak masyarakat memperoleh informasi publik.

Dalam organisasi pendidikan, transparansi diwujudkan melalui penyediaan informasi mengenai prosedur penyampaian pengaduan, kanal pengaduan, standar pelayanan, jangka

waktu penyelesaian, serta publikasi tindak lanjut terhadap pengaduan yang telah diselesaikan. Transparansi tersebut meningkatkan kepercayaan masyarakat karena proses penyelesaian pengaduan dapat dipantau secara terbuka.

Menurut Sedarmayanti (2018), transparansi merupakan prasyarat utama terciptanya tata kelola organisasi yang kredibel. Tanpa keterbukaan informasi, masyarakat akan mengalami kesulitan dalam menggunakan haknya untuk menyampaikan pengaduan maupun melakukan pengawasan terhadap penyelenggara pelayanan.

4.3.2 Akuntabilitas

Analisis menunjukkan bahwa hampir seluruh regulasi mengatur kewajiban penyelenggara untuk menindaklanjuti setiap pengaduan secara objektif dan dapat dipertanggungjawabkan.

UU Nomor 25 Tahun 2009 secara tegas mewajibkan penyelenggara pelayanan menyediakan unit pengelola pengaduan beserta mekanisme penyelesaiannya. Ketentuan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan pengaduan merupakan bagian dari sistem akuntabilitas organisasi.

Dalam perspektif Dwiyanto (2021), akuntabilitas tidak hanya diwujudkan melalui penyusunan laporan kinerja, tetapi juga melalui kemampuan organisasi mempertanggungjawabkan setiap keputusan kepada masyarakat. Oleh karena itu, setiap pengaduan harus memperoleh tindak lanjut yang jelas, terdokumentasi, dan dapat diaudit.

4.3.3 Responsivitas

Responsivitas merupakan kemampuan organisasi dalam memberikan respons terhadap kebutuhan masyarakat secara cepat dan tepat.

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh regulasi mewajibkan penyelenggara pelayanan melakukan verifikasi, investigasi, dan penyelesaian pengaduan sesuai prosedur yang telah ditetapkan.

Dalam organisasi pendidikan, responsivitas tidak hanya diukur dari kecepatan menjawab pengaduan, tetapi juga dari kualitas solusi yang diberikan kepada pelapor.

Menurut Dwiyanto (2021), organisasi publik yang responsif adalah organisasi yang menjadikan setiap pengaduan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

4.3.4 Partisipasi

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 memberikan ruang bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan.

Pengelolaan pengaduan merupakan salah satu bentuk implementasi partisipasi tersebut karena memberikan kesempatan kepada peserta didik, orang tua, guru, tenaga kependidikan, alumni, maupun masyarakat untuk terlibat dalam peningkatan kualitas pendidikan.

Dengan demikian, pengaduan bukan dipandang sebagai ancaman terhadap organisasi, melainkan sebagai bentuk partisipasi publik dalam penguatan tata kelola pendidikan.

4.3.5 Kepastian Hukum

Keberadaan berbagai regulasi menunjukkan bahwa sistem pengelolaan pengaduan di Indonesia telah memiliki dasar hukum yang kuat. Namun demikian, hasil analisis menunjukkan masih terdapat perbedaan mengenai: struktur organisasi pengelola pengaduan; lasifikasi pengaduan; standar waktu penyelesaian; mekanisme banding; sistem monitoring; pelaporan.

Perbedaan tersebut berpotensi menyebabkan ketidakkonsistenan implementasi antarorganisasi pendidikan.

4.4. Sintesis Hasil Analisis Regulasi

Hasil komparasi menunjukkan terdapat **delapan prinsip utama** yang secara konsisten muncul pada seluruh regulasi.

Tabel 4.2: Tingkat kesesuaian prinsip

Prinsip	Tingkat Kesesuaian
Transparansi	Sangat Tinggi
Akuntabilitas	Sangat Tinggi
Responsivitas	Sangat Tinggi
Partisipasi	Tinggi
Kepastian Hukum	Tinggi
Aksesibilitas	Tinggi
Perlindungan Pelapor	Sedang
Perbaikan Berkelanjutan	Tinggi

Analisis tersebut menunjukkan bahwa secara normatif Indonesia telah memiliki fondasi regulasi yang memadai untuk membangun sistem pengelolaan pengaduan yang mendukung penerapan *good governance*. Akan tetapi, aspek kelembagaan dan implementasi operasional masih memerlukan standardisasi yang lebih kuat.

4.5. Model Pengelolaan Pengaduan Organisasi Pendidikan (Novelty Penelitian)

Berdasarkan sintesis terhadap seluruh regulasi dan teori yang digunakan, penelitian ini mengusulkan sebuah **Model Pengelolaan Pengaduan Organisasi Pendidikan (Educational Complaint Governance Model/ECGM)** sebagai kontribusi konseptual penelitian.

Model ini terdiri atas **tujuh komponen utama**.

1. Regulatory Integration

Mengintegrasikan seluruh regulasi nasional menjadi satu kerangka operasional organisasi pendidikan.

2. Institutional Commitment

Pembentukan unit pengelola pengaduan yang memiliki kewenangan, sumber daya manusia, dan dukungan pimpinan.

3. Standard Operating Procedure

Penyusunan SOP yang mengatur:

- penerimaan;
- registrasi;
- verifikasi;
- investigasi;
- tindak lanjut;
- monitoring;
- evaluasi;
- penutupan pengaduan.

4. Digital Complaint System

Pemanfaatan teknologi informasi melalui:

- website;
- aplikasi;
- SP4N-LAPOR!;
- surat elektronik;
- media sosial;
- layanan tatap muka.

5. Human Resources Competency

Peningkatan kompetensi petugas pengelola pengaduan melalui pendidikan dan pelatihan mengenai pelayanan publik, komunikasi, mediasi, investigasi, perlindungan data pribadi, dan etika pelayanan.

6. Monitoring and Evaluation

Pelaksanaan monitoring berkala menggunakan indikator:

- jumlah pengaduan;
- waktu penyelesaian;
- tingkat penyelesaian;
- kepuasan pelapor;
- rekomendasi perbaikan.

7. Continuous Improvement

Seluruh hasil pengelolaan pengaduan digunakan sebagai dasar penyempurnaan kebijakan, SOP, peningkatan kompetensi SDM, serta penguatan tata kelola organisasi pendidikan.

4.6. Implikasi Penelitian

Penelitian ini memiliki implikasi teoritis dan praktis.

Secara teoritis, penelitian memperluas kajian mengenai hubungan antara *good governance*, pelayanan publik, dan tata kelola organisasi pendidikan melalui pendekatan komparatif terhadap regulasi nasional.

Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi referensi bagi Kementerian Pendidikan, Kementerian Agama, pemerintah daerah, sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi dalam menyusun sistem pengelolaan pengaduan yang lebih terintegrasi, akuntabel, dan responsif.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan menganalisis regulasi pengelolaan pengaduan dalam organisasi pendidikan di Indonesia melalui pendekatan yuridis normatif dengan membandingkan berbagai peraturan perundang-undangan yang menjadi dasar penyelenggaraan pelayanan publik dan tata kelola pendidikan. Analisis dilakukan terhadap Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik, Peraturan Presiden Nomor 76 Tahun 2013 tentang Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik, Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 126 Tahun 2014, Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 60 Tahun 2016, Keputusan Menteri Agama Nomor 95 Tahun 2014, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 5 Tahun 2025, serta Peraturan Menteri Hukum Nomor 4 Tahun 2026.

Berdasarkan hasil analisis komparatif, penelitian ini memperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut.

Pertama, Indonesia telah memiliki kerangka regulasi yang cukup komprehensif dalam mengatur pengelolaan pengaduan sebagai bagian dari penyelenggaraan pelayanan publik. Seluruh regulasi pada dasarnya mengakomodasi prinsip-prinsip dasar *good governance*, yaitu transparansi, akuntabilitas, responsivitas, partisipasi, kepastian hukum, aksesibilitas, efektivitas, dan peningkatan mutu pelayanan. Dengan demikian, secara normatif organisasi pendidikan telah memiliki dasar hukum yang kuat untuk membangun sistem pengelolaan pengaduan yang profesional dan berorientasi pada pelayanan publik.

Kedua, meskipun memiliki tujuan yang sama, setiap regulasi menunjukkan karakteristik pengaturan yang berbeda sesuai dengan ruang lingkup dan kewenangan masing-masing sektor. Perbedaan tersebut terlihat pada pengaturan mengenai kelembagaan pengelola pengaduan, prosedur operasional, mekanisme verifikasi, penyelesaian pengaduan, monitoring, evaluasi, pelaporan, serta pembagian kewenangan antarunit organisasi. Variasi tersebut menyebabkan implementasi pengelolaan pengaduan pada sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi belum sepenuhnya seragam sehingga berpotensi menimbulkan ketidakkonsistenan kualitas pelayanan.

Ketiga, pengelolaan pengaduan memiliki kedudukan strategis sebagai instrumen tata kelola organisasi pendidikan. Pengaduan tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme penyelesaian keluhan masyarakat, tetapi juga sebagai media partisipasi publik, instrumen pengawasan, sarana evaluasi penyelenggaraan pendidikan, dan sumber informasi dalam perbaikan mutu layanan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, efektivitas pengelolaan pengaduan berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan akuntabilitas organisasi dan penguatan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pendidikan.

Keempat, penelitian ini mengidentifikasi bahwa tantangan utama implementasi pengelolaan pengaduan bukan terletak pada ketersediaan regulasi, melainkan pada aspek harmonisasi kebijakan, kapasitas kelembagaan, kompetensi sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi informasi, serta integrasi mekanisme monitoring dan evaluasi. Dengan demikian, peningkatan

kualitas tata kelola organisasi pendidikan memerlukan penguatan implementasi regulasi melalui pendekatan yang lebih sistematis dan terintegrasi.

Kelima, sebagai kontribusi ilmiah (*novelty*), penelitian ini menawarkan **Model Pengelolaan Pengaduan Organisasi Pendidikan (Educational Complaint Governance Model/ECGM)** yang terdiri atas tujuh komponen utama, yaitu: (1) integrasi regulasi (*regulatory integration*), (2) penguatan komitmen kelembagaan (*institutional commitment*), (3) standarisasi prosedur operasional (*standard operating procedure*), (4) pemanfaatan sistem pengaduan digital (*digital complaint system*), (5) penguatan kompetensi sumber daya manusia (*human resources competency*), (6) monitoring dan evaluasi (*monitoring and evaluation*), serta (7) perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Model tersebut merupakan sintesis antara prinsip-prinsip *good governance*, teori pelayanan publik, dan kerangka regulasi nasional sehingga dapat dijadikan acuan konseptual dalam pengembangan sistem pengelolaan pengaduan pada organisasi pendidikan di Indonesia.

5.2. Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa rekomendasi yang dapat diajukan adalah sebagai berikut.

1. Bagi Pemerintah

Pemerintah perlu melakukan harmonisasi kebijakan pengelolaan pengaduan pada sektor pendidikan melalui penyusunan pedoman nasional yang mengintegrasikan berbagai regulasi sektoral. Harmonisasi tersebut diharapkan mampu menghasilkan standar minimum pengelolaan pengaduan yang berlaku bagi seluruh organisasi pendidikan sehingga tercipta keseragaman prosedur, kelembagaan, dan mekanisme penyelesaian pengaduan.

2. Bagi Kementerian Pendidikan dan Kementerian Agama

Kementerian Pendidikan serta Kementerian Agama perlu memperkuat sistem pengelolaan pengaduan melalui penyusunan standar operasional prosedur yang lebih rinci, peningkatan kapasitas petugas pengelola pengaduan, penguatan sistem pengawasan internal, serta integrasi pengelolaan pengaduan dengan sistem penjaminan mutu pendidikan.

3. Bagi Organisasi Pendidikan

Sekolah, madrasah, perguruan tinggi, dan satuan pendidikan lainnya perlu membentuk unit pengelola pengaduan yang memiliki kewenangan yang jelas, didukung sumber daya manusia yang kompeten, serta memanfaatkan teknologi informasi dalam penyelenggaraan layanan pengaduan. Selain itu, hasil pengelolaan pengaduan perlu dimanfaatkan sebagai dasar evaluasi kinerja organisasi dan penyusunan program peningkatan mutu pelayanan.

4. Bagi Pengembangan Kebijakan

Pengembangan kebijakan pengelolaan pengaduan hendaknya tidak hanya berorientasi pada penyelesaian kasus individual, tetapi juga diarahkan sebagai instrumen pembelajaran organisasi (*organizational learning*) yang menghasilkan perbaikan sistem, peningkatan kualitas pelayanan, dan penguatan tata kelola organisasi pendidikan secara berkelanjutan.

5. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan mengembangkan kajian empiris mengenai implementasi pengelolaan pengaduan pada sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, studi kasus, atau metode campuran (*mixed methods*). Selain itu, penelitian juga dapat menguji efektivitas **Educational Complaint Governance Model**

(ECGM) yang diusulkan dalam penelitian ini melalui penerapan pada berbagai jenis organisasi pendidikan untuk memperoleh model implementasi yang lebih komprehensif.

Penutup

Pengelolaan pengaduan merupakan bagian integral dari penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas dan menjadi indikator penting dalam penerapan prinsip-prinsip *good governance*. Organisasi pendidikan yang mampu membangun sistem pengelolaan pengaduan secara transparan, akuntabel, responsif, partisipatif, dan berkelanjutan tidak hanya akan meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan, tetapi juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap institusi pendidikan sebagai penyelenggara pelayanan publik. Oleh karena itu, harmonisasi regulasi, penguatan kelembagaan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta pemanfaatan teknologi informasi menjadi prasyarat penting dalam mewujudkan tata kelola organisasi pendidikan yang adaptif terhadap perkembangan kebutuhan masyarakat.

**Penulis Adalah Dosen Ilmu Manajemen STAI Al-Falah dan Konsultan Manajemen Program*

DAFTAR PUSTAKA

Dwiyanto, A. (2021). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Gadjah Mada University Press.

Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.

Indonesia. (2008). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik*.

Indonesia. (2009). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik*.

Indonesia. (2013). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 76 Tahun 2013 tentang Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik*.

Kementerian Agama Republik Indonesia. (2014). *Keputusan Menteri Agama Nomor 95 Tahun 2014 tentang Pedoman Pengelolaan Pengaduan di Lingkungan Kementerian Agama*.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2014). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 126 Tahun 2014 tentang Penanganan Pengaduan di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan*.

Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia. (2016). *Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 60 Tahun 2016 tentang Penanganan Pengaduan di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi*.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2025). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 5 Tahun 2025 tentang Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik*.

Kementerian Hukum Republik Indonesia. (2026). *Peraturan Menteri Hukum Nomor 4 Tahun 2026 tentang Harmonisasi Pengelolaan Pengaduan. (disesuaikan apabila benar-benar digunakan dalam naskah)*. ([Peraturan](#))

Mahmudi. (2019). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP STIM YKPN.

Moleong, L. J. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, E. (2022). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. PT Bumi Aksara.

Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.

Sedarmayanti. (2018). *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) dan Good Corporate Governance*. Mandar Maju.

Sinambela, L. P. (2020). *Reformasi Pelayanan Publik*. PT Bumi Aksara.

Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.