



## **PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI DI BIDANG PEMASYARAKATAN SEBAGAI UPAYA MENGURANGI KEPADATAN NARAPIDANA DALAM LEMBAGA PEMASYARAKATAN**

**Pandu Wiratama Danumulya**

Politeknik Ilmu Pemasarakatan

### **Abstrak**

Menurut Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1995 tentang Pemasarakatan pasal 1 angka 3 yang menjelaskan “Lembaga Pemasarakatan yang selanjutnya disebut LAPAS adalah tempat untuk melaksanakan pembinaan Narapidana dan Anak Didik Pemasarakatan”. Pada saat ini kondisi Lembaga Pemasarakatan di Indonesia sebagian besar mengalami over kapasitas. Kondisi ini tentu saja menimbulkan terjadinya berbagai kasus tindak pidana yang melibatkan narapidana, seperti perkelahian antar narapidana. Selain itu, over kapasitas juga mengakibatkan menurunnya pelayanan dan perawatan, rentan gangguan keamanan dan ketertiban, serta melemahnya rentang kendali dan pengawasan. Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia telah merancang Road Map Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan yang akan dijadikan acuan dalam meningkatkan efektivitas dalam pengelolaan masing-masing jajaran unit eselon I. Berdasarkan uraian diatas, jurnal ini ingin menyampaikan bahwa terdapat pelaksanaan reformasi birokrasi yang dapat digunakan sebagai upaya untuk mengurangi kasus over kapasitas di Lembaga Pemasarakatan di Indonesia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan sifat penelitian adalah deskriptif dengan sumber data sekunder. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pelaksanaan reformasi birokrasi yang dapat digunakan sebagai upaya untuk mengurangi kepadatan narapidana dalam Lembaga Pemasarakatan di Indonesia.

**Kata Kunci:** Lembaga Pemasarakatan, Over Kapasitas, Reformasi Birokrasi

## PENDAHULUAN

Dasar hukum keberadaan Lembaga Pemasyarakatan di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1995 pasal 1 angka 3 yang menjelaskan bahwa “Lembaga Pemasyarakatan yang selanjutnya disebut LAPAS adalah tempat untuk melaksanakan pembinaan Narapidana dan Anak Didik Pemasyarakatan”. Berdasarkan dasar hukum tersebut, menerangkan bahwa Pemasyarakatan adalah tempat untuk melakukan suatu proses pembinaan dari seseorang yang tadinya melakukan pelanggaran hukum dan telah menerima putusan hukum yang sah dari pengadilan untuk menjalani hukuman di LAPAS untuk rentang waktu tertentu, mengalami proses pembinaan untuk menyadarkan diri dari kesalahannya dan berubah menjadi lebih baik.

Adanya sistem pemasyarakatan memberikan makna penting bagi pembangunan sistem hukum pidana bidang pelaksana pidana di Indonesia. Sistem pemasyarakatan merupakan rangkaian kesatuan penegakan hukum pidana. Oleh karena itu, pelaksanaannya tidak dapat dipisahkan pengembangan konsepsi umum mengenai sistem pemidanaan. Artinya, bahwa sistem pemasyarakatan berkaitan erat dengan pelaksanaan pidana penjara yang dilatarbelakangi oleh sistem pemidanaan sebagai penjatuhan pidana.

Fokus dari upaya penanggulangan kejahatan tidak hanya pada mencegah dan menanggulangi kejahatan tetapi juga dalam kebijakan sistem pemidanaan yang berorientasi

pemasyarakatan. Perkembangan di Lembaga

Pemasyarakatan dewasa ini mengalami problematika dimana salah satu permasalahan dan terdapat sebagian lembaga pemasyarakatan di Indonesia, yaitu masalah kepadatan narapidana.

Kondisi Lembaga Pemasyarakatan di Indonesia saat ini yaitu over kapasitas di sebagian besar wilayah, dimana perbandingan jumlah penghuni dan kapasitas Lembaga Pemasyarakatan tidak sebanding. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor yang perlu mendapat perhatian khusus yaitu adanya peningkatan jumlah kejahatan di kalangan masyarakat, dan juga akibat dari sistem pemidanaan.

Kondisi over kapasitas tentu saja menimbulkan permasalahan baru, seperti kurang maksimalnya proses pembinaan dan rehabilitasi narapidana, meningkatnya tingkat kesulitan dalam pengawasan dan pengamanan, memburuknya psikologis penghuni Lembaga Pemasyarakatan, dan rentannya konflik antar penghuni serta rusaknya sistem sanitasi yang dapat berakibat pada memburuknya kondisi kesehatan narapidana.

Saat ini telah dilakukan berbagai upaya untuk mengurangi kepadatan narapidana dalam Lembaga Pemasyarakatan di Indonesia dengan menambah jumlah Lembaga Pemasyarakatan baru dan memberikan hak narapidana dengan mempercepat proses reintegrasi sosial mereka dengan berupa asimilasi, cuti menjelang bebas, cuti bersyarat, pembebasan bersyarat, dan remisi.

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia sebagai institusi negara yang melaksanakan urusan pemerintah di bidang hukum dan hak asasi manusia mulai melaksanakan reformasi birokrasi mulai dari tahun 2010. Di wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia ini memfokuskan untuk memperbaiki kapasitas lembaga birokrasi dimana harus mampu menghasilkan sebuah lembaga birokrasi yang dapat mengakomodasi tuntutan masyarakat.

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia telah menetapkan Road

Map tentang Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan yang dilaksanakan dalam rangka meningkatkan tata kelola pemerintahan yang lebih baik dan meningkatkan pelaksanaan pembangunan nasional. Reformasi birokrasi ini menitik beratkan pada penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah terutama menyangkut aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (business process), dan sumber daya manusia aparatur.

Tujuan reformasi birokrasi adalah menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional, dengan karakteristik yang adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik, netral dan sejahtera, berdedikasi dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Oleh karena itu diharapkan agar terwujud struktur organisasi dengan pembagian tugas yang jelas serta dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien.

Dalam siklus manajemen program, upaya perbaikan program akan dapat dilakukan jika telah dilakukan kegiatan evaluasi program. Melalui kegiatan evaluasi, keberhasilan dan kendala dalam pelaksanaan program dapat diukur karena pada hakikatnya evaluasi terhadap implementasi program dilakukan untuk melihat sejauh mana program tersebut telah mencapai maksud pelaksanaan program yang telah ditetapkan sebelumnya. Tanpa adanya evaluasi, program yang berjalan tidak akan dapat dilihat efektivitasnya. Melalui kegiatan evaluasi ini maka akan dapat dihasilkan data dan informasi serta rekomendasi bagi pengambil kebijakan untuk memutuskan upaya perbaikan dan penyempurnaan program yang sedang dijalankan

sehingga program dapat berjalan seperti yang diharapkan.

Dihubungkan dengan permasalahan terbesar yang terjadi di Lembaga Pemasarakatan yaitu over kapasitas, pelaksanaan reformasi birokrasi di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia khususnya di jajaran Direktorat Jenderal Pemasarakatan mampu menekan padatnya jumlah narapidana dalam Lembaga Pemasarakatan di Indonesia. Reformasi Birokrasi ini harus berjalan terus- menerus dengan menggunakan pendekatan holistik, konsisten dan berkelanjutan.

Kemajuan dan keberhasilan reformasi birokrasi ini menjadi suatu hal yang penting untuk diketahui karena akan menjadi dasar bagi penentuan langkah tindak lanjut dan jaminan proses dalam upaya mengurangi kepadatan narapidana dalam Lembaga Pemasarakatan di Indonesia.

Bertolak dasar pemikiran diatas, maka dalam penelitian ini mengusulkan gagasan upaya alternatif dalam program pembinaan narapidana yang dapat digunakan sebagai upaya untuk mengurangi kepadatan narapidana dalam Lembaga Pemasarakatan di Indonesia, yaitu dengan sistem Good Time Allowance (pengurangan masa pidana dengan melakukan suatu pekerjaan baik). Hal ini sudah diterapkan di negara Filipina dan negara bagian Amerika Serikat. Penerapan Good Time Allowance ini tidak terlepas dari pelaksanaan reformasi birokrasi yang diterapkan di petugas dan sistem manajemen Lembaga Pemasarakatan yang saling berintegrasi untuk dapat memaksimalkan hasilnya.

Penelitian ini bertujuan untuk mencari solusi alternatif yang dapat diterapkan dalam pelaksanaan pengurangan kepadatan narapidana dalam Lembaga Pemasarakatan di

Indonesia dengan dukungan reformasi birokrasi yang telah diterapkan di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia khususnya di jajaran Direktorat Jenderal Pemasyarakatan.

### **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini digunakan adalah pendekatan normatif (doctrinal) yang merupakan prosedur penelitian ilmiah untuk menemukan kebenaran berdasarkan logika keilmuan hukum dari sisi normatif. Selain itu digunakan pendekatan- pendekatan lain yaitu: pendekatan undang-undang (statute approach); pendekatan konseptual (conceptual approach); dan pendekatan perbandingan (comparative approach).

Penelitian ini dilakukan melalui pencarian dan pengumpulan data yang diperlukan, difokuskan kepada pokok-pokok permasalahan yang ada. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang meliputi: bahan hukum primer; bahan hukum sekunder; dan bahan hukum tersier.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Upaya Mengurangi Kepadatan Narapidana dalam Lembaga Pemasyarakatan di Indonesia Saat Ini

Model pembinaan bagi narapidana di dalam Lembaga Pemasyarakatan tidak terlepas dari sebuah dinamika, yang bertujuan untuk lebih banyak memberikan bekal bagi narapidana dalam kembali ke masyarakat setelah menjalani masa pembinaan. Oleh karena itu, proses pembinaan dan perawatan narapidana haruslah berjalan dengan maksimal, akan tetapi masalah yang terjadi di dalam Lembaga Pemasyarakatan sangat bervariasi dan memiliki kompleksitas masalahnya sendiri-sendiri. Sebagai sebuah contoh, persoalan over kapasitas yang terjadi di sebagian besar Lembaga Pemasyarakatan di Indonesia. Kondisi seperti ini pada kenyataannya

telah berdampak pada ketidakberaturan penempatan, pemisahan, dan pelayanan lainnya.

Upaya mengurangi kepadatan narapidana dapat diartikan sebagai upaya negara, dalam hal ini adalah pemerintah melalui kebijakan kriminal yang selanjutnya diatur dalam ketetapan reformasi birokrasi. Akar penyebab tingginya tingkat penjatuh pidana penjara dan kepadatan di Lembaga Pemasyarakatan hanya dapat diatasi secara berkelanjutan jika dianalisis dan dipahami dengan akurat dan komprehensif. Jika kebijakan kriminal mengenai penanggulangan dan peradilan pidana benar-benar komprehensif, mengenai semua aspek yang relevan, bukan hanya faktor masalah yang terkait peradilan pidana.

Lembaga Pemasyarakatan merupakan tahap akhir dari sistem pemidanaan dan bagian dari penegakan hukum pidana di Indonesia sebagai pelaksana pidana penjara di Indonesia. Kedudukan Lembaga Pemasyarakatan merupakan Unit Pelaksana Teknis dibawah pengawasan Meteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia yang dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Pemasyarakatan yang merupakan tempat untuk membina narapidana untuk menjadi masyarakat seutuhnya berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945.

Terdapat upaya-upaya yang diberikan pemerintah untuk menyelesaikan berbagai masalah yang dirasa masih timbul, salah satunya upaya mengatasi kepadatan narapidana di Lembaga Pemasyarakatan antara lain: membangun Lembaga Pemasyarakatan baru atau menambah kapasitas dengan gedung baru, mempercepat program reintegrasi sosial, mengadakan redistribusi narapidana, memperkuat MAHKUMJAKPOL (Mahkamah Agung, Kejaksaan, Kepolisian dan Kementerian

Hukum dan Hak Asasi Manusia), menerapkan prinsip restorative justice melalui proses diversi terutama pada kasus anak berhadapan dengan hukum (ABH).

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang Dapat Mengurangi Kepadatan Narapidana dalam Lembaga Pemasarakatan di Masa Depan

Reformasi Birokrasi dapat diartikan sebagai perubahan secara mendasar, baik mind set, maupun culture set penyelenggara negara dari mentalitas, yang bersifat mengawasi, mengontrol dan menguasai masyarakat, menjadi penyelenggara negara (birokrasi) yang pro kepada good public service serta tata kelola pemerintahan yang dapat meminimalisir terjadinya tindakan korupsi, kolusi dan nepotisme baik pada suprastruktur dan infrastruktur penyelenggara negara dan penegakan supremasi hukum.

Reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik yang adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Sasaran reformasi birokrasi 2015- 2019 adalah terwujudnya birokrasi yang bersih dan akuntabel; birokrasi yang efektif dan efisien serta birokrasi yang memiliki pelayanan publik yang berkualitas.

Untuk mewujudkan tujuan dan sasaran dari reformasi birokrasi ditetapkan area-area perubahan demokrasi. Perubahan-perubahan pada area tertentu dalam lingkup birokrasi diharapkan menciptakan kondisi yang kondusif untuk mendukung pencapaian tiga sasaran reformasi birokrasi tersebut, antara lain: Mental Aparatur dan Manajemen Perubahan; Pengawasan; Akuntabilitas;

Kelembagaan; Tatalaksana; Peraturan Perundang-undangan dan Pelayanan Publik.

Inti perubahan dari reformasi birokrasi adalah perubahan pada mental aparatur. Tetapi perubahan tersebut tidak dapat dilakukan hanya melalui langkah- langkah yang ditujukan langsung kepada aparatur, tetapi juga harus ditujukan kepada seluruh sistem yang melingkupi aparatur. Saat ini reformasi birokrasi menjadi kebutuhan bagi para aparatur pemerintahan. Namun demikian, perubahan itu harus tetap terukur, harus selalu dapat direncanakan arah perubahan itu sendiri.

Penataan Peraturan Perundang-undangan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh instansi pemerintah. Dengan melalui penataan peraturan perundang-undangan diharapkan tumpang tindih dan disharmonisasi peraturan perundang- undnagan yang dikeluarkan oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dapat diminimalisir bahkan dihilangkan sama sekali serta meningkatkan efektivitas pengelolaan peraturan perundang-undangan instansi pemerintah.

Pembinaan narapidana di Lembaga Pemasarakatan merupakan hak bagi narapidana untuk mendapatkan pembinaan untuk bertaubat dan menjadi warga negara yang baik. Hak-hak narapidana yang sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1995 tentang Pemasarakatan pasal 14 haruslah mereka dapatkan dengan sepenuhnya, termasuk pada huruf i sampai dengan l yang berkaitan dengan pengurangan masa pidana. Dimana proses tersebut merupakan bagian kebijakan kriminal dalam upaya menanggulangi kejahatan dan perlindungan masyarakat.

Kebijakan kriminal menyangkup keseluruhan kebijakan perundang-

undangan, fungsi aparat penegak hukum dan sistem peradilan pidana. Apabila dihubungkan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi sebagai upaya mengurangi kepadatan narapidana, maka secara luas mencakup kebijakan sistem pemidanaan yang merupakan bagian dari pembaharuan hukum pidana dalam upaya mengurangi kepadatan narapidana. Kebijakan kriminal dapat digunakan sebagai perwujudan kebijakan dari penerapan pidana penjara dalam sistem pemidanaan yang berorientasi dengan masyarakat. Oleh karena itu, kebijakan sistem pemidanaan yang berorientasi dengan masyarakat maupun kebijakan selektif dan limitatif akan mencegah terjadinya kepadatan narapidana.

Kondisi penghuni Lembaga Pemasyarakatan yang penuh sesak menimbulkan dampak negatif dengan tidak berjalannya sistem pembinaan karena menimbulkan berbagai masalah sosial di dalam Lembaga Pemasyarakatan. Terjadinya berbagai kendala tersebut tidak mencerminkan asas persamaan perlakuan dan pelayanan dalam pemberian perlakuan dan pelayanan yang sama kepada narapidana tanpa membeda-bedakan orang sehingga menimbulkan konflik dalam Lembaga Pemasyarakatan. Perlu diingat bahwa mempertimbangkan tujuan pemidanaan bahwa pidana untuk memperbaiki narapidana tersebut.

Berdasarkan uraian diatas dan dikomparasi mengenai upaya mengurangi kepadatan narapidana di Lembaga Pemasyarakatan, peneliti mengusulkan Good Time Allowance sebagai upaya mengurangi kepadatan narapidana dalam Lembaga Pemasyarakatan di Indonesia. Program ini sebenarnya telah dilaksanakan di beberapa negara asing antara lain: Montana (Amerika Serikat), Wyoming (Amerika Serikat), dan Republik

Filipina. Peneliti berpendapat bahwa program Good Time Allowance ini dapat diterapkan pada proses reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia khususnya di jajaran Direktorat Jenderal Pemasyarakatan sebagai variasi alternatif pembinaan narapidana di Lembaga Pemasyarakatan.

Program Good Time Allowance ini merupakan tindakan non-custodial setelah pemidanaan yang bertujuan untuk mengurangi masa narapidana menjalani pidana dalam Lembaga Pemasyarakatan, bukan mengurangi masa pidana itu sendiri. Hal ini dapat digunakan sebagai sumbangan pembaharuan hukum pidana bidang pelaksana pidana untuk menanggulangi kepadatan narapidana yang selama ini terjadi.

Model ini juga mengarahkan pada sisi narapidana selama dalam menjalani masa pembinaan di Lembaga Pemasyarakatan untuk mengajukan pengurangan masa pidana dengan melakukan pekerjaan baik tersebut. Selain dapat menanggulangi kejahatan dengan hukuman pidana, program ini juga dapat memberikan perbaikan individu narapidana dengan mendapatkan motivasi untuk merubah memperbaiki kepribadiannya menjadi hal baik di Lembaga Pemasyarakatan yang sesuai dengan tujuan pemidanaan dan tujuan masyarakat. Pengurangan masa menjalani pidana dengan melakukan suatu pekerjaan baik merupakan ketentuan pelaksanaan pidana penjara melalui program pembinaan narapidana di dalam maupun di luar Lembaga Pemasyarakatan dengan melakukan program pekerjaan di tempat yang disediakan pemerintah atau lembaga sosial.

Upaya hukum ini tidak diberikan kepada narapidana yang melarikan diri, sakit mental, narapidana yang diancam

dengan pidana minimum khusus atau pidana kurungan dan untuk pembinaan di luar lembaga pemasyarakatan.

Program Good Time Allowance ini dapat dijadikan sebagai salah satu upaya mengurangi kepadatan narapidana dalam Lembaga Pemasyarakatan di Indonesia dengan memasukkan program ini ke manajemen pengelolaan Lembaga Pemasyarakatan di program reformasi birokrasi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia khususnya di Unit Direktorat Jenderal Pemasyarakatan.

## **SIMPULAN**

Strategi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia sebagai pelaksana dalam upaya mengurangi kepadatan narapidana saat ini belum berjalan dengan maksimal karena masih terjadi kepadatan narapidana dalam

Lembaga Pemasyarakatan di Indonesia. Upaya alternative dapat dilakukan untuk mengurangi kepadatan narapidana dengan membuat program pembinaan narapidana melalui Good Time Allowance atau pengurangan masa menjalani pidana dengan melakukan suatu pekerjaan baik yang merupakan ketentuan pelaksana pidana penjara melalui program pembinaan narapidana di dalam maupun di luar Lembaga Pemasyarakatan yang disediakan pemerintah atau lembaga sosial. Hal ini dapat menjadi salah satu cara untuk mengurangi kepadatan narapidana dalam Lembaga Pemasyarakatan di Indonesia dengan memasukkan program ini di manajemen pengelolaan Lembaga Pemasyarakatan dalam reformasi birokrasi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia khususnya Direktorat Jenderal Pemasyarakatan.

Diharapkan terdapat komitmen dari petugas untuk mendukung pengelolaan Lembaga Pemasyarakatan dengan metode ini untuk membantu

mengurangi kepadatan narapidana yaitu dengan cara membina narapidana dengan baik dan mengajarkan sesuatu hal yang baik.

Diharapkan adanya strategi kebijakan dalam reformasi birokrasi di lingkungan Lembaga Pemasyarakatan untuk membantu rehabilitasi narapidana untuk menyiapkan proses resosialisasi dengan mengupayakan kegiatan-kegiatan positif yang dapat membantu narapidana tersebut.

Diharapkan adanya upaya memperkuat program pembinaan mempercepat reintegrasi narapidana untuk mengurangi kepadatan narapidana di Lembaga Pemasyarakatan dengan melahirkan kebijakan yang fleksibel sehingga permasalahan kepadatan narapidana akan teratasi dengan pengurangan masa menjalani pidana dengan melakukan pekerjaan yang baik atau Good Time Allowance.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia, Laporan Singkat Rapat Kerja Komisi III dengan Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia, (Jakarta: Dewan Perwakilan Rakyat), 2015, diakses pada tanggal 03 November 2019, [www.dpr.go.id](http://www.dpr.go.id)

Dwija Priyatno, Sistem Pelaksana Pidana Penjara di Indonesia, (Bandung: Refika Aditama), 2013, hal. 103.

Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025

Haryono. (2016): Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kementerian Hukum dan HAM, Jakarta, 227-242. ISSN: 1978-2292

Mahfud, Rizanizarli, Mukhlis, Tarmizi, Ainal Hadi. (2014): Pemenuhan Hak Narapidana Laki-Laki di Lembaga Pemasyarakatan Banda Aceh. PP. 539-556

Republik Indonesia, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Nomor 14 Tahun 2014 tentang

Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi  
Instansi Pemerintah

Saleh, Nur Amin. Reformasi Birokrasi  
Upaya Mewujudkan Implementasi Good  
Governance. Dalam

Simatupang, Taufik H. (2009): Pelayanan  
Publik Pada Lembaga Pemasyarakatan. Jakarta

Situmorang, Victorio H. (2018): Lembaga  
Pemasyarakatan sebagai Bagian dari Penegak  
Hukum, Jakarta.

[www.nuraminsaleh.com/2012/10/reformasi-birokrasi-upaya-mewujudkan/html?m=1](http://www.nuraminsaleh.com/2012/10/reformasi-birokrasi-upaya-mewujudkan/html?m=1)  
diakses tanggal 03 November 2019