

## EVALUASI KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI DI BBPMP JATIM TERHADAP PENCAPAIAN ZONA INTEGRITAS, WBK, DAN WBBM

Anggita Dahnelia<sup>1</sup>, Ajeng Rana Amelia Nugraha<sup>2</sup>, Jihan Nabilah Adinda Putri<sup>3</sup>,  
Yusuf Hariyoko<sup>4</sup>

[dahneliaa@gmail.com](mailto:dahneliaa@gmail.com)<sup>1</sup>, [ajeng050803@gmail.com](mailto:ajeng050803@gmail.com)<sup>2</sup>, [jiihannap04@gmail.com](mailto:jiihannap04@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[yusufhari@untag-sby.ac.id](mailto:yusufhari@untag-sby.ac.id)<sup>4</sup>

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

### ABSTRAK

Penelitian ini mengevaluasi kebijakan public dalam reformasi birokrasi di Indonesia, dengan focus pada dampaknya terhadap pencapaian Zona Integritas (ZI), Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK), dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Reformasi birokrasi merupakan Langkah kunci dalam mencapai pemerintahan yang profesional dan berintegritas, sesuai dengan Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Meskipun telah ada kemajuan, penelitian ini mengidentifikasi adanya celah dalam implementasi reformasi yang menghambat efektivitasnya. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, melalui wawancara yang mendalam dan diskusi kelompok terfokus dengan Aparatur Sipil Negara (ASN) dan pengguna layanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja ASN dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, termasuk kurangnya komitmen pimpinan, pemahaman yang tidak memadai tentang ZI, serta lingkungan kerja yang tidak kondusif. Rekomendasi perbaikan mencakup integrasi ZI dengan tugas inti ASN, kolaborasi dengan pemangku kepentingan Pendidikan, dan pengembangan kurikulum berorientasi integritas. Kesimpulan dari penelitian ini menekankan perlunya perbaikan berkelanjutan dalam penerapan reformasi birokrasi untuk mencapai predikat WBK dan WBBM secara efektif, serta pentingnya dukungan kebijakan dan anggaran dari pemerintah untuk mendukung keberhasilan program Zona Integritas.

**Kata Kunci:** Reformasi Birokrasi, Zona Integritas (ZI), Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).

### ABSTRACT

*This research evaluates public policy in bureaucratic reform in Indonesia, focusing on its impact on the achievement of Integrity Zones (ZI), Areas Free from Corruption (WBK), and Clean and Serving Bureaucratic Areas (WBBM). Bureaucratic reform is a key step in achieving a government of professionalism and integrity, in accordance with the Grand Design of Bureaucratic Reform 2010-2025. Although there has been progress, this research identifies gaps in the implementation of reforms that hinder their effectiveness. The method used was descriptive qualitative, through in-depth interviews and focus group discussions with State Civil Apparatus (ASN) and service users. The results showed that ASN performance is affected by internal and external factors, including lack of leadership commitment, inadequate understanding of ZI, and an uncondusive work environment. Recommendations for improvement include integration of ZI with ASN's core tasks, collaboration with Education stakeholders, and development of an integrity-oriented curriculum. The conclusion of this study emphasizes the need for continuous improvement in the implementation of bureaucratic reforms to effectively achieve the WBK and WBBM predicates, as well as the importance of policy and budget support from the government to support the success of the Integrity Zone program.*

**Keywords:** Bureaucratic Reform, Integrity Zone (IZ), Corruption-Free Area (CFA) and Clean and Serving Bureaucracy Area (CSBA).

### PENDAHULUAN

Pemerintah Indonesia telah menerapkan lima agenda untuk mewujudkan pembangunan nasional, salah satu dari lima agenda tersebut yaitu terkait reformasi

birokrasi. Reformasi birokrasi merupakan sebuah landasan utama untuk mewujudkan World Class Bureaucracy yang menjadi visi dari reformasi birokrasi dalam Grand Design reformasi birokrasi 2010-2025. Visi reformasi birokrasi tersebut telah menjadi acuan untuk mewujudkan pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi. Pelaksanaan reformasi birokrasi pada periode 2020-2025 diharapkan mampu melakukan percepatan hingga visi tersebut dapat terealisasi.

Salah satu upaya percepatan tersebut dapat diwujudkan melalui evaluasi reformasi birokrasi. Evaluasi reformasi birokrasi perlu dilakukan guna mewujudkan proses kinerja yang lebih berfokus pada hasil dibandingkan proses. Hal ini dilakukan karena terdapat gap pada pelaksanaan reformasi birokrasi dengan hasil dari pembangunan. Disamping itu, dilihat dari perkembangan global serta isu-isu nasional dan daerah yang terus berkembang, mendesak pemerintah untuk terus melakukan perbaikan kebijakan pada penerapan reformasi birokrasi melalui kegiatan evaluasi.

Di BBPMP Jatim sendiri tentunya memiliki capaian-capaian tertentu guna sebagai bentuk dari pertanggungjawaban kinerja yang akuntabel selama beberapa tahun menurut Renstra. Tujuan strategis BBPMP Provinsi Jawa Timur tahun 2022 – 2024 ialah “Meningkatnya mutu pendidikan jenjang PAUD, Dikdas, dan Dikmen” serta “Meningkatnya tata kelola Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan Jawa Timur” dengan outcome yang akan dihasilkan berupa peningkatan mutu pendidikan pada profil dan rapor pendidikan di wilayah Provinsi Jawa Timur. Adapun bisa dilihat perbandingan capaian kinerja dari dua tahun sebelumnya antara tahun 2022 dan 2023 melalui table dibawah ini.

Sasaran	Indikator	Target	Realisasi	Persentase Capaian
Meningkatnya mutu pendidikan jenjang PAUD, Dikdas, dan Dikmen	[IKK 1.1] Persentase satuan pendidikan (PAUD Dikmas) yang meningkat mutu pembelajarannya	0,98%	2,64%	269,39%
	[IKK 1.2] Persentase Provinsi dan Kabupaten/ Kota yang meningkat rapor pendidikannya (Dikdas dan Dikmen)	25%	95%	380%
Meningkatnya tata kelola Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan Jawa Timur	[IKK 2.1] Predikat SAKIP Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan Jawa Timur	A (88,1)	A (88,5)	100,5%
	[IKK 2.2] Nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan Jawa Timur	83	98,86	119,1%

Gambar 1 Target, Capaian Sasaran dan Indikator Kinerja BBPMP Prov Jatim tahun 2022

Sasaran	Indikator	Target 2023	Realisasi 2023	Persentase Capaian
1	2	3	4	5=4/3
Meningkatnya mutu pendidikan jenjang PAUD, Dikdas, dan Dikmen	[IKK 1.1] Persentase satuan pendidikan (PAUD Dikmas) yang meningkat mutu pembelajarannya	1,96%	3,08%	157,14%
	[IKK 1.2] Persentase Provinsi dan Kabupaten/ Kota yang meningkat rapor pendidikannya (Dikdas dan Dikmen)	30%	89,74%	299,13%
Meningkatnya tata kelola Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan Jawa Timur	[IKK 2.1] Predikat SAKIP BBPMP Provinsi Jawa Timur	A 88,2	AA 91,8	104,08%
	[IKK 2.2] Nilai Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan RKA-K/L BBPMP Provinsi Jawa Timur	84	95,69	113,92%

Gambar 2 Target, Capaian Sasaran dan Indikator Kinerja BBPMP Prov Jatim tahun 2023

Apabila jika dilihat melalui capaian kinerja tahun 2022 dan 2024, BBPMP Provinsi Jawa Timur telah berhasil merealisasikan anggaran dan capaian kinerja tahun 2022. Terdapat 2 sasaran kegiatan yaitu : 1) Meningkatnya Mutu Pendidikan jenjang PAUD, Dikdas dan Dikmen dengan 2 indikator Kinerja Kegiatan (IKK) dan 2) Meningkatnya tata kelola Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan Jawa Timur dengan 2 IKK. Namun, dengan adanya capaian kinerja yang telah melebihi target masih perlu dilakukan reuiu Renstra terutama dalam penetapan target IKK untuk tahun selanjutnya. Reuiu tersebut dapat dilakukan melalui evaluasi dalam reformasi birokrasi.

Evaluasi dalam reformasi birokrasi terhitung masih belum sempurna, sehingga

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) melakukan penyempurnaan dalam Evaluasi Reformasi Birokrasi untuk memperoleh dampak positif dalam pelaksanaan reformasi birokrasi agar sesuai dengan hasil pembangunan yang diharapkan dan dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat.

Tujuan dari program evaluasi reformasi birokrasi berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen-PANRB) No. 9 Tahun 2023 yaitu untuk memperoleh informasi terkait pelaksanaan serta pencapaian reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian/lembaga/pemerintah daerah terkait dampak positif yang didapat terhadap hasil pembangunan, untuk memonitor terkait pelaksanaan tindak lanjut dari hasil evaluasi reformasi birokrasi pada Kementerian/lembaga/pemerintah daerah pada periode sebelumnya, dan yang terakhir yaitu untuk memberikan saran perbaikan guna meningkatkan pencapaian reformasi birokrasi di lingkup Kementerian/lembaga/pemerintah daerah secara berkelanjutan.

Reformasi birokrasi adalah upaya untuk melakukan pembaruan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Reformasi birokrasi menjadi bagian penting dalam upaya peningkatan pengelolaan pemerintah pusat dan daerah di Indonesia. Reformasi birokrasi merupakan sebuah Gerakan berskala nasional, yang dilakukan oleh pemerintah di tingkat pusat, provinsi, dan daerah untuk mewujudkan perubahan di berbagai aspek birokrasinya guna meningkatkan manajemen internal, kinerja aparatur, dan kualitas aparatur dalam pelayanan publik (Amirudin, Rahmawati, and Fahmi 2022).

Tujuan reformasi birokrasi yaitu untuk melakukan penyetaraan jabatan dan peningkatan pejabat politik. Praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) yang masih tinggi juga berakibat pada rendahnya integritas dan profesionalisme aparatur sipil negara (ASN). Untuk mengurangi praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) yang masih marak di Indonesia perlu dilakukan peningkatan transparansi dan akuntabilitas dalam birokrasi. Adapun upaya yang dilakukan oleh pemerintah untuk mewujudkan reformasi birokrasi ini yaitu melalui penerapan program ZI menuju WBK, dan WBBM yang sesuai dengan Peraturan Kementerian PAN-RB No. 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas (ZI).

Zona Integritas (ZI) merupakan sebuah predikat yang diberikan oleh pemerintah kepada instansi pemerintah yang menunjukkan komitmen untuk mewujudkan WBK (Wilayah Bebas dari Korupsi) dan WBBM (Wilayah Birokrasi Bersih dan melayani). Pembangunan Zona Integritas dalam reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang lebih transparan, akuntabel, dan responsif sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Untuk mewujudkan pembangunan zona integritas ini perlu memperhatikan beberapa aspek penting, seperti :

1. Penerapan manajemen perubahan

Dalam menerapkan manajemen perubahan perlu melibatkan pola pikir dan budaya kerja di kalangan ASN untuk mendukung terwujudnya integritas dan pelayanan publik yang berkualitas agar sejalan dengan tujuan reformasi birokrasi untuk mengubah cara kerja pemerintah menjadi lebih efektif.

2. Penataan tatalaksana

Penataan tatalaksana bertujuan untuk menyederhanakan prosedur pelayanan serta meningkatkan efisiensi pelayanan publik. Melalui tatalaksana yang baik, diharapkan dapat mencapai tujuan birokrasi untuk memberikan layanan yang lebih cepat dan tepat sasaran.

3. Penataan sistem manajemen SDM

Penataan sistem manajemen SDM meliputi penerapan SOP, transparansi, dan

akuntabilitas pengelolaan SDM, pengembangan pegawai berbasis kompetensi, penegakan aturan disiplin atau kode etik, dan sistem informasi kepegawaian.

#### 4. Penguatan akuntabilitas kinerja

Penguatan akuntabilitas meliputi keterlibatan pimpinan dan pengelolaan akuntabilitas kinerja.

#### 5. Penguatan pengawasan

Penguatan pengawasan meliputi pengendalian grativikasi, penerapan SPIP, pengaduan masyarakat, WBS, dan penanganan benturan kepentingan.

#### 6. Peningkatan kualitas pelayanan publik

Peningkatan kualitas pelayanan publik merupakan sebuah tujuan utama dari pembangunan zona integritas sebagai upaya untuk memenuhi harapan masyarakat terhadap layanan pemerintah yang lebih baik.

Konsep WBK (Wilayah Bebas dari Korupsi) dan WBBM (Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani) juga merupakan bagian dari upaya reformasi birokrasi yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. WBK memiliki fokus utama pada pencegahan korupsi di lingkungan instansi pemerintahan. Unit kerja yang mendapatkan predikat WBK dianggap telah berhasil menciptakan sistem yang meminimalkan peluang korupsi dan penyelewengan. Sedangkan WBBM sendiri merupakan predikat yang lebih tinggi dari WBK, sehingga mengharuskan unit kerja yang telah mendapat predikat tersebut untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik menjadi lebih signifikan dari predikat WBK.

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, dalam penerapan pembangunan zona integritas diketahui masih terdapat beberapa celah dan kekurangan dalam penerapannya. Pada penelitian tentang pembangunan zona integritas di Pengadilan Tata Usaha Negara Pekanbaru menunjukkan bahwa, optimalisasi pelaksanaan masih kurang, terutama dalam sosialisasi kebijakan yang masih belum merata dan kurangnya fasilitas yang memadai, sehingga upaya implementasi belum sepenuhnya efektif dan masih memerlukan perhatian lebih terkait hal komunikasi serta dukungan dari pihak eksternal (AL-GIFARI 2020). Pada penerapan zona integritas di Mahkamah Agung dan Badan Pengadilan Agama Sibuhuan Padang terdapat berbagai kendala yang dihadapi oleh Mahkamah Agung dalam menerepakan zona integritas, termasuk kurangnya anggaran dan sumber daya manusia, serta pemahaman aparatur terkait implementasi dari program ini, sehingga memerlukan evaluasi lebih lanjut terhadap pelaksanaan program zona integritas agar dapat berjalan lebih efektif untuk dapat mencapai tujuan dari reformasi birokrasi (Akhmad Junaedi and Sibuhuan n.d.). Dari beberapa penelitian tersebut, dapat dilihat bahwa meskipun sudah terdapat kemajuan dalam pembangunan zona integritas, tetapi masih terdapat banyak celah dan kekurangan yang perlu diperbaiki untuk mencapai predikat WBK dan WBBM.

## **METODOLOGI**

Reformasi birokrasi di Indonesia merupakan sebuah proses penting untuk mewujudkan pemerintahan yang lebih baik, profesional, dan transparan. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk mengeksplorasi terkait langkah-langkah strategis yang diambil oleh pemerintah dalam penerapan reformasi birokrasi serta dampaknya terhadap kualitas pelayanan publik. Melalui wawancara mendalam dengan aparatur sipil negara (ASN) di Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan (BBPMP) dan pengguna layanan, serta diskusi kelompok terfokus (FGD), penelitian ini memiliki tujuan untuk mengidentifikasi terkait tantangan yang dihadapi dalam proses evaluasi kebijakan publik yang terkait dengan reformasi birokrasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun terdapat kemajuan yang signifikan dalam penerapannya,

tetapi masih terdapat beberapa celah dalam pelaksanaan reformasi birokrasi tersebut, sehingga diperlukan perbaikan mendalam guna mewujudkan good governance secara optimal.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Kinerja ASN dalam pembangunan zona integritas pada suatu organisasi pemerintah tertentu sudah harus diletakkan pada bagian yang penting untuk dijadikan dasar dan standar operasional terhadap kerja-kerja pegawai dan organisasi pemerintah secara menyeluruh (Jazuli, 2021). Dalam suatu organisasi pemerintah sangat diperlukan adanya efektifitas kinerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh prabu Mangkunegara terhadap aspek-aspek kinerja pegawai yang mana bahwa kinerja pegawai dapat dinilai berdasarkan hasil kerja yang sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam proses pelaksanaannya. Adapun aspek-aspek yang dimaksudkan diantaranya yaitu meliputi hasil kerja, kedisiplinan dan Kerjasama yang berlangsung dalam suatu organisasi.

Masalah pada analisis kinerja ASN berhubungan dengan hasil kerja, kedisiplinan dan kerja sama dalam pembangunan zona integritas di kantor BBPMP Provinsi Jawa timur yang menjadi fokus penelitian. Kinerja ASN dalam proses mencapai predikat zona integritas, WBK, dan WBBM. Dalam proses implementasi zona integritas menuju WBK dan WBBM di BBPMP Provinsi Jawa Timur masih terdapat beberapa faktor-faktor yang menghambat penerapannya, diantaranya yaitu sebagai berikut :

### **1. Faktor Internal**

- a. Kurangnya komitmen pimpinan dalam memberikan dukungan penuh dan menjadi contoh dalam penerapan zona integritas, sehingga semangat dan motivasi ASN lain yang berada dibawahnya juga kurang konsisten.
- b. Kurangnya pemahaman terkait konsep dari penerapan zona integritas yang mendalam, serta tujuan dan manfaat yang akan didapat dari penerapan zona integritas.
- c. Kurangnya adaptasi para ASN terhadap budaya kerja dan kebiasaan baru yang sesuai dengan konsep zona integritas.
- d. Sistem pengawasan yang lemah dan tidak efektif, sehingga menyebabkan terjadinya penyimpangan dalam budaya kerja.

### **2. Faktor Eksternal**

- a. Lingkungan kerja yang kurang kondusif dan adanya tekanan politik serta intervensi dari pihak luar, sehingga menghambat upaya pencapaian zona integritas di wilayah BBPMP Provinsi Jawa Timur.
- b. Peraturan perundang-undangan yang kompleks dan tumpang tindih, sehingga menyebabkan kebingungan dan mempersulit dalam penerapan zona integritas.

### **3. Faktor khusus di lingkungan Pendidikan**

- a. Cepatnya perkembangan dinamika Pendidikan yang berdampak pada perubahan kurikulum dan kebijakan Pendidikan, sehingga menyebabkan implementasi dari zona integritas menjadi lebih kompleks.
- b. Fokus utama ASN di lingkungan Pendidikan yang seringkali mengutamakan pada tugas-tugas inti seperti halnya pembelajaran, sehingga penerapan zona integritas bukan menjadi prioritas utama bagi ASN tersebut.

Berdasarkan analisis dari faktor-faktor yang menghambat pencapaian zona integritas menuju WBK dan WBBM di lingkungan BBPMP Provinsi Jawa Timur, terdapat beberapa rekomendasi perbaikan yang dapat diimplementasikan untuk mendukung pencapaian zona integritas, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Integrasi zona integritas dengan tugas inti untuk membangun sistem yang mengintegrasikan terkait pelaksanaan zona integritas dengan tugas-tugas inti yang berkaitan dengan pembelajaran, sehingga tidak menjadi beban tambahan bagi ASN di lingkungan BBPMP Provinsi Jawa Timur.
2. Menerapkan kolaborasi dengan stakeholder Pendidikan untuk membangun kerjasama antara sekolah, dinas Pendidikan, dan perguruan tinggi guna mendukung penerapan program zona integritas.
3. Mengembangkan kurikulum yang berorientasi pada integritas untuk mewujudkan nilai-nilai integritas dan etika kedalam kurikulum Pendidikan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja ASN di instansi BBPMP Provinsi Jawa timur dipengaruhi oleh beberapa faktor dalam proses implementasi program zona integritas. Faktor-faktor tersebut meliputi faktor internal dan faktor eksternal yang berdampak pada sulitnya BBPMP Provinsi Jawa Timur dalam mencapai predikat zona integritas tersebut, sehingga perlu dilakukan perbaikan yang lebih berfokus dalam penerapan program zona integritas. Untuk meraih predikat zona integritas diharapkan para ASN pada Instansi BBPMP Provinsi Jawa Timur lebih memahami terkait tugas dan fungsi ASN yang sesuai dengan Peraturan Pemerintah terkait kinerja (Prestasi kerja dan disiplin kerja).

BBPMP perlu melaksanakan pelatihan dan pengembangan bagi ASN untuk menyempurnakan sistem dan prosedur kerja, memperkuat pengawasan dan evaluasi, serta meningkatkan partisipasi seluruh pemangku kepentingan. Sementara itu, pemerintah disarankan untuk meningkatkan dukungan kebijakan dan anggaran bagi program Zona Integritas (ZI), mengembangkan model implementasi ZI yang lebih efektif, serta melakukan sinkronisasi kebijakan ZI dengan kebijakan lainnya. Penelitian lebih lanjut juga disarankan untuk menganalisis terkait dampak jangka panjang dari ZI dan membandingkan implementasi ZI di berbagai konteks.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad Junaedi, S. Sy., and Hakim Pengadilan Agama Sibuhuan. n.d. "ZONA INTEGRITAS DAN REFORMASI BIROKRASI DI MAHKAMAH AGUNG DAN BADAN PERADILAN DI BAWAHNYA." Redaksi. Retrieved (<https://pa-sibuhuan.go.id/index.php/publikasi/arsip-artikel/548-zona-integritas-dan-reformasi-birokrasi>).
- AL-GIFARI, DIOA. 2020. "Analisis Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani Pada Pengadilan Tata ...."
- Amirudin, Akhmad, Amalia Rahmawati, and Yahya Fahmi. 2022. "Analisis Keterkaitan Implementasi Reformasi Birokrasi Antar Wilayah Di Jawa Timur." *Pangripta* 5(2):932–43. doi: 10.58411/pangripta.v5i2.147.
- Ferdian, Komang Jaka, Dodi Faedlulloh, and Ibrahim Ibrahim. 2021. "Birokrasi, Disrupsi, Dan Anak Muda: Mendorong Birokrat Muda Menciptakan Dynamic Governance." *Jurnal Transformativa* 7(1):112–27. doi: 10.21776/ub.transformativa.2021.007.01.5.
- Kementrian PANRB. 2016. "Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024." *Journal of Chemical Information and Modeling* 53(9):1689–99.
- Permenpan. 2023. "Permenpanrb009." *Mentri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia*.
- Reformasi, Grand Design. 2010. "Perpres RI No 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025." *Perpres RI No 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025* 1999(1):1–5.