Implementasi Reformasi Birokrasi dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik pada Wilayah Kepulauan: Studi Kasus Balai POM di Belitung

Juliyardi[1]*, Akadun[2], Alma'arif[3]
[1-3]Program Studi Ilmu Administrasi, Bidang Minat Administrasi Publik, Program Pascasarjana, Universitas Terbuka, Indonesia

Corresponding Author's e-mail: *juliyardi.st@gmail.com*

ARMADA
JURNAL PENELITIAN MULTIDISIPLIN

e-ISSN: 2964-2981
ARMADA : Jurnal Penelitian Multidisiplin
https://ejournal.45mataram.ac.id/index.php/armada
Vol. 04, No. 10 Oktober, 2026
Page: 6390-6403

DOI:
https://doi.org/10.55681/armada.v4i10.4302

Article History:
Received: Agustus 05, 2026
Revised: September 14, 2026
Accepted: Oktober 19, 2026

Abstract *: This study aims to analyse the implementation of bureaucratic reform in improving public service quality and to identify supporting and inhibiting factors in its implementation at the Food and Drug Authority Office (Balai POM) in Belitung. This research employed a qualitative approach with a case study design through in-depth interviews, observations, and documentation, which were analysed thematically. The findings indicate that bureaucratic reform has contributed to improving service quality through simplified procedures, enhanced human resource capacity, organisational work culture transformation, strengthened accountability, transparency, service responsiveness, and the utilisation of digital technology. However, its implementation still faces several challenges, including limited dissemination of public information in remote areas, suboptimal online service capacity, the need for simpler and more inclusive communication, and limitations in infrastructure and facilities. Supporting factors include employee competence, leadership, effective service procedures, and public trust, while inhibiting factors involve limited resources, infrastructure constraints, and restricted service accessibility. This study highlights that the success of bureaucratic reform in archipelagic regions depends not only on improving internal governance but also on the organisation's ability to provide services that are equitable, inclusive, responsive, and accessible to the wider community.*

Keywords *: Bureaucratic Reform; Public Service Quality; Public Service; Policy Implementation; Archipelagic Region.*

Abstrak : Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi reformasi birokrasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat pelaksanaannya di Balai POM di Belitung. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus melalui teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi yang dianalisis secara tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reformasi birokrasi telah berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan melalui penyederhanaan prosedur, penguatan kapasitas sumber daya manusia, transformasi budaya kerja, peningkatan akuntabilitas, transparansi, responsivitas layanan, serta pemanfaatan teknologi digital. Namun, implementasinya masih menghadapi

beberapa kendala, seperti keterbatasan penyebaran informasi publik di wilayah terpencil, kapasitas layanan daring yang belum optimal, kebutuhan komunikasi yang lebih sederhana dan inklusif, serta keterbatasan sarana prasarana. Faktor pendukung meliputi kompetensi pegawai, kepemimpinan, prosedur pelayanan yang efektif, dan kepercayaan masyarakat, sedangkan faktor penghambat mencakup keterbatasan sumber daya, infrastruktur, dan jangkauan layanan. Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi di wilayah kepulauan tidak hanya bergantung pada perbaikan tata kelola internal, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam menyediakan layanan yang merata, inklusif, responsif, dan mudah diakses masyarakat.

Kata Kunci: Reformasi Birokrasi; Kualitas Pelayanan Publik; Pelayanan Publik; Implementasi Kebijakan; Wilayah Kepulauan.

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan agenda penting dalam mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Reformasi birokrasi tidak hanya berkaitan dengan perubahan struktur organisasi, tetapi juga mencakup pembaruan sistem penyelenggaraan pemerintahan, tata kelola, sumber daya manusia aparatur, budaya kerja, serta mekanisme pelayanan dan pengawasan. Setiawan (2010:172) menjelaskan bahwa reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya melakukan pembaruan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan. Dengan demikian, reformasi birokrasi diarahkan untuk menghasilkan birokrasi yang mampu menjalankan fungsi pemerintahan sekaligus memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

Dalam konteks pelayanan publik, keberhasilan reformasi birokrasi dapat dilihat dari sejauh mana perubahan internal birokrasi menghasilkan perbaikan yang dirasakan oleh masyarakat. Transformasi tata kelola menjadi salah satu aspek penting melalui penyederhanaan prosedur, pemanfaatan teknologi, dan pengembangan tata kelola yang lebih responsif. Dwiyanto (2021) menjelaskan bahwa tata kelola pemerintahan perlu bergerak dari pola yang kaku menuju tata kelola yang lebih dinamis dan adaptif, termasuk melalui pemanfaatan teknologi digital. Selain tata kelola, kapasitas sumber daya manusia aparatur menjadi faktor fundamental karena kualitas pelayanan sangat ditentukan oleh kompetensi, profesionalisme, kemampuan digital, dan orientasi pelayanan aparatur. Mathis dan Jackson (2019) menekankan bahwa kualitas sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh tingkat pendidikan, tetapi juga oleh kompetensi dan kemampuan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan.

Aspek lain yang menentukan implementasi reformasi birokrasi adalah perubahan budaya kerja. Budaya birokrasi yang berorientasi pada kinerja dan pelayanan diperlukan agar perubahan organisasi tidak berhenti pada perubahan prosedur, tetapi menjadi perubahan perilaku aparatur. Thoha (2014) menekankan pentingnya perubahan budaya birokrasi menuju pola pikir yang berorientasi pada kinerja. Selanjutnya, akuntabilitas dan transparansi diperlukan untuk memastikan bahwa setiap keputusan dan tindakan birokrasi dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Sedarmayanti (2017) mengaitkan akuntabilitas pelayanan dengan kejelasan standar pelayanan, keterbukaan informasi, serta tersedianya mekanisme pengaduan yang mudah diakses. Responsivitas juga menjadi bagian penting dari pelayanan karena menunjukkan kemampuan organisasi dalam mengenali, merespons, dan menyelesaikan kebutuhan maupun keluhan masyarakat secara cepat dan tepat. Selain itu, kualitas interaksi antara aparatur dan masyarakat serta ketersediaan sarana dan prasarana turut menentukan pengalaman masyarakat dalam menerima pelayanan (Hardiansyah, 2018; Moenir, 2015).

Orientasi reformasi birokrasi tersebut sejalan dengan paradigma pelayanan publik yang menempatkan masyarakat sebagai warga negara, bukan semata-mata sebagai pelanggan. Denhardt dan Denhardt (2000) melalui paradigma *New Public Service* menekankan pentingnya *serve citizens, not customers*, yaitu pelayanan yang berorientasi pada kepentingan warga negara, demokrasi, keadilan, kesetaraan, dan akuntabilitas. Perspektif ini menegaskan bahwa keberhasilan birokrasi tidak semata-mata diukur berdasarkan efisiensi internal atau pencapaian target organisasi, tetapi juga berdasarkan kemampuannya memenuhi hak dan kebutuhan masyarakat secara adil, transparan, responsif, dan nondiskriminatif. Meskipun demikian, dalam penelitian ini *New Public Service* ditempatkan sebagai perspektif pendukung untuk memahami orientasi pelayanan publik, sedangkan fokus analisis utama tetap pada implementasi reformasi birokrasi.

Persoalan implementasi reformasi birokrasi menjadi semakin kompleks ketika diterapkan pada wilayah kepulauan. Kondisi geografis yang terdiri atas pulau-pulau dengan tingkat aksesibilitas yang berbeda dapat memengaruhi kemampuan birokrasi dalam menjangkau masyarakat. Reformasi birokrasi yang berhasil secara internal belum tentu menghasilkan pelayanan yang merata apabila informasi pelayanan tidak menjangkau masyarakat di wilayah terpencil, fasilitas pelayanan belum aksesibel bagi seluruh kelompok masyarakat, atau layanan digital belum mampu merespons kebutuhan pengguna. Oleh karena itu, dalam konteks kepulauan, keberhasilan reformasi birokrasi perlu dilihat tidak hanya dari perubahan tata kelola internal dan digitalisasi pelayanan, tetapi juga dari kemampuan birokrasi memperluas jangkauan informasi, menyediakan akses pelayanan yang inklusif, merespons kebutuhan masyarakat melalui kanal digital, dan menyampaikan informasi dengan bahasa yang mudah dipahami.

Kondisi tersebut relevan untuk dikaji pada Balai POM di Belitung sebagai unit pelaksana teknis Badan Pengawas Obat dan Makanan yang memiliki fungsi pelayanan publik di bidang pengawasan obat dan makanan. Berdasarkan hasil Survei Kepuasan Masyarakat tahun 2025, masih ditemukan sejumlah persoalan dalam pelayanan. Keluhan masyarakat antara lain berkaitan dengan proses perizinan dan pengawasan yang dinilai masih lambat, adanya kesenjangan kapasitas antarpelaksana khususnya pada bidang registrasi, serta tantangan digitalisasi yang antara lain berkaitan dengan tingkat literasi digital sebagian pengguna layanan. Selain itu, kondisi geografis wilayah kepulauan menimbulkan tantangan tersendiri dalam menjangkau masyarakat dan menyebarluaskan informasi mengenai obat dan makanan secara merata.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara perubahan internal birokrasi dengan pengalaman dan akses masyarakat terhadap pelayanan. Di satu sisi, reformasi birokrasi telah mendorong penyederhanaan tata kelola, pengembangan kapasitas aparatur, pemanfaatan teknologi, serta penguatan akuntabilitas dan responsivitas. Di sisi lain, masih terdapat persoalan mengenai jangkauan informasi ke wilayah terpencil dan pulau-pulau terluar, kapasitas layanan digital, penggunaan bahasa yang mudah dipahami, serta aksesibilitas sarana dan prasarana bagi kelompok tertentu, termasuk penyandang disabilitas. Dengan demikian, persoalan utama bukan semata-mata apakah reformasi birokrasi telah dilaksanakan, tetapi sejauh mana hasil reformasi tersebut dapat diakses dan dirasakan secara merata oleh masyarakat dalam konteks wilayah kepulauan.

Sejumlah penelitian mengenai reformasi birokrasi umumnya menempatkan penyederhanaan prosedur, digitalisasi, peningkatan kapasitas aparatur, akuntabilitas, transparansi, dan perubahan budaya organisasi sebagai indikator penting keberhasilan reformasi. Namun, perhatian terhadap dimensi jangkauan dan aksesibilitas hasil reformasi birokrasi dalam konteks geografis kepulauan masih relatif terbatas. Padahal, digitalisasi dan perbaikan tata kelola internal tidak dengan sendirinya menjamin pemerataan pelayanan. Dalam konteks wilayah kepulauan, faktor geografis, keterjangkauan informasi, kapasitas kanal pelayanan digital, aksesibilitas fasilitas, dan kemampuan komunikasi birokrasi dapat menentukan apakah manfaat reformasi benar-benar sampai kepada seluruh kelompok masyarakat.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan perspektif bahwa implementasi reformasi birokrasi pada wilayah kepulauan perlu dipahami tidak hanya sebagai internal *bureaucratic transformation*, tetapi juga sebagai kemampuan birokrasi untuk memastikan *reach*, *accessibility*, *responsiveness*, dan *inclusiveness* dalam pelayanan publik. Dengan perspektif

tersebut, keberhasilan reformasi birokrasi tidak berhenti pada terciptanya birokrasi yang lebih efisien dan terdigitalisasi, tetapi juga ditentukan oleh kemampuan organisasi menjangkau masyarakat secara geografis dan sosial, memberikan akses pelayanan yang setara, merespons kebutuhan pengguna, serta menyampaikan informasi secara jelas dan mudah dipahami.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi reformasi birokrasi dalam peningkatan kualitas pelayanan publik pada Balai POM di Belitung serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasinya. Secara khusus, penelitian ini juga mengeksplorasi bagaimana karakteristik wilayah kepulauan memengaruhi jangkauan informasi, aksesibilitas pelayanan, responsivitas layanan digital, dan kualitas komunikasi antara birokrasi dengan masyarakat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menganalisis implementasi reformasi birokrasi dalam peningkatan kualitas pelayanan publik pada Balai POM di Belitung. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman mendalam terhadap proses, pengalaman, praktik, dan konteks implementasi reformasi birokrasi berdasarkan perspektif para aktor yang terlibat dalam penyelenggaraan pelayanan. Desain studi kasus digunakan karena penelitian diarahkan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai implementasi reformasi birokrasi dalam konteks organisasi dan karakteristik wilayah kepulauan. Informan dipilih menggunakan teknik *criterion-based selection*, yaitu pemilihan informan berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan fokus penelitian. Informan merupakan pihak yang memiliki pengetahuan, pengalaman, keterlibatan, atau kewenangan yang berkaitan dengan implementasi reformasi birokrasi dan pelayanan publik pada Balai POM di Belitung. Kriteria informan meliputi: (1) terlibat dalam penyelenggaraan atau pengelolaan pelayanan publik; (2) memahami kebijakan dan pelaksanaan reformasi birokrasi; (3) memiliki pengalaman berinteraksi dengan pengguna layanan; dan/atau (4) merupakan pengguna atau penerima layanan yang memiliki pengalaman langsung terhadap pelayanan Balai POM di Belitung.

Pemilihan informan dilakukan secara purposif dan dapat berkembang selama proses penelitian berdasarkan kebutuhan data. Tidak seluruh informan harus memenuhi seluruh kriteria tersebut karena masing-masing informan dapat memberikan informasi yang berbeda sesuai dengan posisi, pengalaman, dan keterlibatannya dalam fenomena yang diteliti. Penentuan jumlah informan didasarkan pada kecukupan dan kedalaman informasi, yaitu dilakukan hingga data yang diperoleh telah memadai untuk menjelaskan fokus penelitian. Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara semiterstruktur, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai pengalaman, pandangan, dan praktik informan terkait implementasi reformasi birokrasi dan pelayanan publik. Pedoman wawancara disusun berdasarkan fokus penelitian, meliputi transformasi tata kelola, kapasitas sumber daya manusia, budaya kerja, akuntabilitas dan transparansi, digitalisasi dan responsivitas pelayanan, aksesibilitas pelayanan, jangkauan informasi, serta faktor pendukung dan penghambat implementasi.

Observasi dilakukan terhadap proses dan kondisi pelayanan, termasuk mekanisme pelayanan, interaksi aparatur dengan pengguna layanan, pemanfaatan teknologi, ketersediaan sarana dan prasarana, serta aksesibilitas pelayanan. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan mengonfirmasi data hasil wawancara dan observasi, antara lain melalui dokumen kebijakan, standar pelayanan, laporan kinerja, hasil survei kepuasan masyarakat, informasi pelayanan, dan dokumen lain yang relevan dengan implementasi reformasi birokrasi. Data dianalisis secara tematik melalui proses yang berlangsung secara interaktif dan berkesinambungan sejak pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan. Analisis dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu (1) pengorganisasian dan familiarisasi data, (2) transkripsi dan pengodean data, (3) identifikasi dan pengelompokan tema, (4) penelaahan dan interpretasi hubungan antartema, serta (5) penarikan kesimpulan. Tema awal dikembangkan berdasarkan fokus penelitian, tetapi peneliti tetap membuka kemungkinan munculnya tema baru dari data lapangan.

Analisis diarahkan untuk mengidentifikasi pola implementasi reformasi birokrasi, bentuk perubahan yang terjadi dalam pelayanan publik, kesenjangan antara kebijakan dan praktik, serta

faktor yang mendukung dan menghambat implementasi. Analisis juga memperhatikan konteks wilayah kepulauan, terutama terkait jangkauan informasi, aksesibilitas pelayanan, responsivitas layanan digital, dan komunikasi pelayanan. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai kelompok informan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Peneliti juga melakukan member checking dengan mengonfirmasi informasi atau interpretasi tertentu kepada informan untuk memastikan kesesuaian makna dengan pengalaman yang disampaikan. Selain itu, peneliti menerapkan refleksivitas dengan menyadari posisi, asumsi, pengalaman, dan potensi bias peneliti selama proses pengumpulan, interpretasi, dan analisis data. Langkah tersebut dilakukan agar interpretasi temuan tetap berlandaskan pada data empiris dan tidak semata-mata dipengaruhi oleh perspektif peneliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Reformasi Birokrasi dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Implementasi reformasi birokrasi pada Balai POM di Belitung dianalisis melalui beberapa aspek yang berkaitan dengan perubahan tata kelola internal dan dampaknya terhadap pelayanan publik, yaitu transformasi tata kelola pelayanan, kapasitas sumber daya manusia, budaya kerja organisasi, akuntabilitas dan transparansi, responsivitas pelayanan, kualitas interaksi pelayanan, serta sarana dan prasarana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum reformasi birokrasi telah mendorong perbaikan kualitas pelayanan publik. Namun, perbaikan tersebut belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat kesenjangan antara peningkatan kapasitas internal organisasi dengan keterjangkauan dan pengalaman pelayanan masyarakat, terutama masyarakat di wilayah terpencil dan kelompok yang memiliki keterbatasan akses.

Transformasi Tata Kelola Pelayanan

Transformasi tata kelola merupakan salah satu unsur penting dalam reformasi birokrasi karena berkaitan dengan perubahan prosedur, mekanisme, dan sistem pelayanan agar menjadi lebih sederhana, cepat, transparan, dan mudah diakses. Transformasi tersebut tidak hanya ditentukan oleh pemanfaatan teknologi, tetapi juga oleh kesiapan kelembagaan, komitmen kepemimpinan, budaya organisasi yang adaptif, ketersediaan sumber daya, serta tata kelola informasi dan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Balai POM di Belitung telah melakukan penyederhanaan tata kelola pelayanan melalui berbagai mekanisme, salah satunya Forum Konsultasi Publik (FKP) yang dilaksanakan secara berkala. FKP menjadi ruang bagi masyarakat dan pemangku kepentingan untuk menyampaikan masukan terhadap penyelenggaraan pelayanan. Selain itu, informasi mengenai pelayanan disampaikan melalui berbagai kanal publikasi dan layanan digital.

Perubahan tersebut memberikan dampak positif terhadap kemudahan dan kecepatan pelayanan. Namun, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa penyederhanaan prosedur belum sepenuhnya diikuti oleh kemampuan masyarakat untuk memahami dan memanfaatkan prosedur tersebut. Publikasi dan sosialisasi pelayanan masih belum menjangkau seluruh wilayah binaan, khususnya masyarakat di wilayah perdesaan dan pulau-pulau yang relatif sulit dijangkau. Rendahnya literasi digital dan keterbatasan perangkat pada sebagian masyarakat juga menjadi hambatan. Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi tata kelola tidak identik dengan digitalisasi pelayanan. Digitalisasi memang dapat mempercepat dan mempermudah pelayanan bagi masyarakat yang memiliki akses dan kemampuan digital, tetapi belum tentu menghasilkan pemerataan akses bagi seluruh kelompok masyarakat. Dengan demikian, dalam konteks wilayah kepulauan, transformasi tata kelola perlu disertai strategi komunikasi dan sosialisasi yang mampu menjangkau masyarakat di luar pusat pelayanan.

Kapasitas Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan komponen fundamental dalam keberhasilan reformasi birokrasi karena aparatur merupakan pelaksana langsung kebijakan dan pelayanan publik. Kapasitas aparatur tidak hanya berkaitan dengan tingkat pendidikan, tetapi juga kompetensi teknis, profesionalisme, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan regulasi, kemampuan menggunakan teknologi, serta orientasi pelayanan. Secara kelembagaan, Balai POM di Belitung

memiliki struktur organisasi yang terdiri atas Kepala, Subbagian Tata Usaha, dan Kelompok Jabatan Fungsional sebagaimana diatur dalam Peraturan Badan Pengawas Obat dan Makanan Nomor 19 Tahun 2023 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Badan Pengawas Obat dan Makanan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapasitas sumber daya manusia Balai POM di Belitung mengalami perkembangan positif. Aparatur memiliki kompetensi dan pengalaman yang mendukung pelaksanaan pelayanan. Peningkatan kapasitas dilakukan melalui pelatihan yang diselenggarakan secara terencana maupun pembelajaran mandiri melalui platform pembelajaran yang disediakan BPOM, termasuk IDEAS. Kualitas sumber daya manusia juga terlihat dalam interaksi langsung dengan pengguna layanan. Petugas menerima pengguna layanan dengan ramah, memperkenalkan diri, mengidentifikasi kebutuhan pengguna, dan memberikan penjelasan mengenai layanan yang dibutuhkan. Berdasarkan hasil observasi, jumlah kunjungan pelaku usaha relatif terbatas, yaitu sekitar 1–10 kunjungan per bulan, sehingga konsultasi dapat diberikan pada hari yang sama dengan waktu tunggu yang relatif singkat. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kapasitas aparatur telah mendukung percepatan pelayanan. Namun, penelitian juga menemukan adanya kesenjangan kapasitas antara pegawai dengan tingkat pengalaman yang berbeda, terutama dalam menghadapi perubahan regulasi dan tuntutan digitalisasi. Kondisi ini menunjukkan pentingnya pengembangan kompetensi secara berkelanjutan agar kapasitas aparatur tidak hanya bergantung pada pengalaman individual, tetapi menjadi kapasitas organisasi.

Budaya Kerja Organisasi

Budaya kerja merupakan aspek penting dalam reformasi birokrasi karena menentukan bagaimana nilai organisasi diterjemahkan ke dalam perilaku aparatur. Budaya kerja yang mendukung reformasi ditandai oleh orientasi pelayanan, profesionalisme, integritas, akuntabilitas, dan kemauan untuk beradaptasi terhadap perubahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja pada Balai POM di Belitung telah berkembang ke arah yang mendukung orientasi pelayanan. Penerapan nilai dasar ASN BerAKHLAK menjadi salah satu landasan dalam membentuk perilaku aparatur. Penguatan budaya kerja juga dilakukan melalui mekanisme pemberian penghargaan dan sanksi kepada pelaksana pelayanan sebagaimana ditetapkan melalui Keputusan Kepala Loka POM di Kabupaten Belitung Nomor HK.02.02.8C.04.26.0153 Tahun 2026.

Indeks implementasi BerAKHLAK BPOM tahun 2026 tercatat sebesar 68,7 dengan kategori cukup sehat, dengan nilai tertinggi pada aspek berorientasi pelayanan. Nilai tersebut menunjukkan bahwa orientasi pelayanan telah menjadi salah satu kekuatan dalam budaya kerja organisasi, meskipun masih terdapat ruang untuk penguatan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa reformasi birokrasi tidak hanya menghasilkan perubahan prosedural, tetapi juga mendorong perubahan perilaku aparatur. Namun, budaya kerja yang berorientasi pelayanan perlu terus diperkuat agar tidak berhenti pada kepatuhan terhadap nilai organisasi, tetapi benar-benar tercermin dalam pengalaman pengguna layanan.

Akuntabilitas dan Transparansi Pelayanan

Akuntabilitas berkaitan dengan kewajiban organisasi publik untuk mempertanggungjawabkan keputusan, tindakan, dan hasil pelayanannya kepada masyarakat. Sementara itu, transparansi berkaitan dengan keterbukaan organisasi dalam menyediakan informasi mengenai kebijakan, proses, standar, kinerja, dan pelayanan publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Balai POM di Belitung telah memiliki tingkat akuntabilitas dan keterbukaan informasi yang relatif tinggi. Nilai indeks Core Values ASN BPOM tahun 2026 mencapai 74,3 dengan kategori sehat, sedangkan keterbukaan informasi publik Balai POM di Belitung memperoleh nilai 98,4 dengan kategori informatif. Informasi mengenai kinerja dan pelayanan disampaikan melalui berbagai media, antara lain media elektronik, media pengumuman, media cetak, situs web, dan media sosial. Diversifikasi kanal informasi tersebut menunjukkan adanya upaya organisasi untuk meningkatkan transparansi dan memperluas akses informasi publik.

Namun, penelitian menemukan bahwa ketersediaan informasi tidak selalu berarti keterjangkauan informasi. Informasi yang telah dipublikasikan masih belum sepenuhnya menjangkau masyarakat perdesaan dan kelompok masyarakat dengan literasi digital yang rendah. Dengan demikian, terdapat perbedaan antara information availability dan information reach.

Temuan ini penting karena menunjukkan bahwa keberhasilan transparansi tidak cukup diukur dari banyaknya informasi yang tersedia atau tingginya nilai keterbukaan informasi, tetapi juga dari kemampuan masyarakat untuk memperoleh, memahami, dan menggunakan informasi tersebut.

Responsivitas Pelayanan

Responsivitas menunjukkan kemampuan organisasi dalam mengenali kebutuhan masyarakat, merespons keluhan, serta memberikan penyelesaian secara cepat, tepat, dan sesuai dengan kebutuhan pengguna layanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa responsivitas pelayanan Balai POM di Belitung mengalami peningkatan. Penyederhanaan prosedur, peningkatan kapasitas aparatur, dan pemanfaatan kanal komunikasi digital memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam menyampaikan pertanyaan maupun keluhan. Meskipun demikian, responsivitas layanan digital belum sepenuhnya optimal. Kapasitas layanan live chat masih belum sebanding dengan kebutuhan pengguna pada waktu tertentu. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi pelayanan perlu diikuti dengan kesiapan kapasitas petugas dan sistem agar kanal digital tidak hanya tersedia, tetapi juga mampu memberikan respons secara konsisten dan tepat waktu. Selain kecepatan respons, kualitas jawaban juga menjadi bagian penting dari responsivitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian informasi masih disampaikan menggunakan istilah teknis yang tidak selalu mudah dipahami masyarakat. Oleh karena itu, responsivitas perlu dipahami bukan hanya sebagai kecepatan menjawab, tetapi juga sebagai kemampuan memberikan jawaban yang tepat, jelas, dan mudah dipahami.

Kualitas Interaksi Pelayanan

Kualitas interaksi pelayanan berkaitan dengan hubungan antara aparatur dan pengguna layanan, termasuk sikap, komunikasi, empati, kesopanan, profesionalisme, dan kemampuan memahami kebutuhan masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa interaksi pelayanan pada Balai POM di Belitung berlangsung secara positif. Petugas menunjukkan sikap ramah dan profesional serta memberikan pelayanan tanpa membedakan pengguna. Komunikasi melalui berbagai kanal, termasuk WhatsApp, juga dinilai cukup responsif dan solutif. Kondisi tersebut sejalan dengan nilai pelayanan publik yang menempatkan pengguna sebagai pihak yang harus dihormati dan dilayani. Kualitas interaksi yang baik berkontribusi terhadap terbentuknya kepercayaan masyarakat terhadap organisasi. Indikator lain yang mendukung temuan tersebut adalah hasil Survei Kepuasan Masyarakat tahun 2025 yang menempatkan mutu pelayanan Balai POM di Belitung pada kategori A atau sangat baik. Namun demikian, masih terdapat persoalan dalam penggunaan bahasa teknis. Sebagian masyarakat memerlukan penjelasan yang lebih sederhana agar informasi mengenai obat dan makanan dapat dipahami dengan baik. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi sederhana (plain language) merupakan bagian penting dari kualitas pelayanan, terutama ketika birokrasi memberikan informasi teknis kepada masyarakat umum.

Sarana dan Prasarana Pelayanan

Sarana dan prasarana merupakan unsur pendukung yang menentukan kenyamanan, kemudahan, dan aksesibilitas pelayanan. Sarana pelayanan yang baik seharusnya tidak hanya memenuhi kebutuhan pengguna secara umum, tetapi juga mempertimbangkan kebutuhan kelompok rentan dan penyandang disabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Balai POM di Belitung telah melakukan berbagai perbaikan sarana dan prasarana pelayanan dalam beberapa tahun terakhir. Secara umum, fasilitas yang tersedia telah mendukung kenyamanan pengguna layanan. Namun, keterbatasan anggaran dan kondisi gedung yang masih menggunakan mekanisme perpanjangan kontrak setiap tahun menjadi salah satu faktor yang membatasi pengembangan fasilitas. Beberapa fasilitas masih perlu diperbaiki, terutama fasilitas toilet yang lebih ramah kelompok rentan serta kapasitas parkir. Aspek aksesibilitas bagi penyandang disabilitas juga masih memerlukan penguatan. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh prosedur dan kompetensi aparatur, tetapi juga oleh akses fisik terhadap pelayanan. Dalam konteks reformasi birokrasi yang berorientasi pada pelayanan masyarakat, penyediaan fasilitas yang inklusif menjadi bagian penting dari transformasi pelayanan.

Implementasi Reformasi Birokrasi: suatu sintesis

Berdasarkan keseluruhan temuan, implementasi reformasi birokrasi pada Balai POM di Belitung telah menghasilkan perubahan positif pada aspek tata kelola, kapasitas aparatur, budaya kerja, akuntabilitas, transparansi, responsivitas, kualitas interaksi, serta sarana dan prasarana. Hal tersebut tercermin antara lain dari nilai reformasi birokrasi BPOM tahun 2025 sebesar 97,74 dan nilai Indeks Pelayanan Publik Balai POM di Belitung tahun 2025 sebesar 4,86 dengan kategori pelayanan prima. Namun, capaian tersebut belum sepenuhnya menggambarkan pengalaman seluruh pengguna layanan. Masih terdapat persoalan dalam jangkauan informasi ke wilayah terpencil, literasi digital masyarakat, kapasitas layanan digital, penggunaan bahasa yang sederhana, dan penyediaan fasilitas yang inklusif. Temuan tersebut memperlihatkan adanya kesenjangan antara keberhasilan internal birokrasi dan pemerataan pengalaman pelayanan masyarakat. Dengan kata lain, peningkatan kinerja birokrasi tidak secara otomatis menghasilkan akses pelayanan yang setara bagi seluruh masyarakat.

Dalam perspektif New Public Service, birokrasi tidak hanya dituntut untuk mencapai target organisasi, tetapi juga melayani warga negara dan mengutamakan kepentingan publik. Prinsip serve citizens, not customers dan seek the public interest menempatkan warga sebagai subjek pelayanan yang memiliki hak untuk memperoleh pelayanan secara adil, setara, dan nondiskriminatif. Jika dilihat dari perspektif tersebut, Balai POM di Belitung telah menunjukkan orientasi yang kuat menuju pelayanan yang berpusat pada masyarakat. Namun, orientasi tersebut belum sepenuhnya menghasilkan pengalaman pelayanan yang setara bagi masyarakat di wilayah terpencil, masyarakat dengan literasi digital rendah, dan penyandang disabilitas. Dengan demikian, penelitian ini menemukan bahwa tingginya capaian kinerja reformasi birokrasi belum secara otomatis menjamin pemerataan akses dan kualitas pengalaman pengguna layanan. Dalam konteks wilayah kepulauan, reformasi birokrasi perlu diperluas dari orientasi transformasi internal menuju kemampuan birokrasi untuk memastikan jangkauan informasi, aksesibilitas pelayanan, responsivitas digital, komunikasi yang mudah dipahami, dan inklusivitas pelayanan.

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Reformasi Birokrasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi reformasi birokrasi pada Balai POM di Belitung dipengaruhi oleh faktor internal organisasi dan faktor lingkungan pelayanan. Faktor tersebut meliputi sumber daya manusia, karakteristik birokrasi, kepemimpinan, serta kondisi sosial dan budaya masyarakat.

Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama yang mendukung reformasi birokrasi. Kompetensi, pendidikan, pengalaman, dan profesionalisme aparatur memungkinkan organisasi beradaptasi terhadap perubahan regulasi dan tuntutan pelayanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan dan pengalaman kerja aparatur menjadi faktor pendukung. Aparatur yang memiliki pengalaman dan kompetensi memadai lebih mampu menjalankan prosedur pelayanan dan memberikan konsultasi kepada masyarakat. Namun, perubahan regulasi dan tuntutan digitalisasi menjadi tantangan bagi sebagian pegawai, khususnya pegawai baru dan pegawai yang membutuhkan waktu untuk beradaptasi terhadap sistem dan regulasi baru. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi secara berkelanjutan diperlukan agar kapasitas individual berkembang menjadi kapasitas organisasi.

Struktur dan Prosedur Birokrasi

Struktur dan prosedur yang sederhana menjadi faktor pendukung karena memudahkan aparatur maupun masyarakat memahami alur pelayanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prosedur pelayanan Balai POM di Belitung relatif sederhana dan memiliki alur yang jelas. Namun, perubahan standar dan regulasi yang cukup dinamis dapat menjadi faktor penghambat apabila tidak segera dipahami dan disosialisasikan kepada aparatur maupun masyarakat. Selain itu, ruang subjektivitas dalam pelaksanaan prosedur perlu terus diminimalkan melalui standar pelayanan yang jelas dan konsisten. Dengan demikian, birokrasi yang sederhana perlu disertai dengan kepastian, konsistensi, dan pemahaman yang sama terhadap standar pelayanan.

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menggerakkan reformasi birokrasi karena menentukan arah perubahan, memberikan dukungan terhadap inovasi, dan membangun komitmen aparatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen pimpinan dan orientasi terhadap inovasi menjadi faktor pendukung dalam transformasi pelayanan. Kepemimpinan mendorong aparatur untuk beradaptasi dengan perubahan dan meningkatkan kualitas pelayanan. Namun, terdapat tantangan dalam menjaga keseimbangan antara pencapaian target organisasi dengan kebutuhan pengguna layanan. Orientasi pada target perlu diimbangi dengan pemahaman terhadap pengalaman masyarakat sehingga indikator kinerja tidak hanya berorientasi pada output organisasi, tetapi juga pada manfaat yang dirasakan pengguna layanan.

Kondisi Sosial dan Budaya Masyarakat

Kondisi sosial dan budaya masyarakat turut memengaruhi keberhasilan reformasi birokrasi karena pelayanan publik pada akhirnya harus diterima dan dimanfaatkan oleh masyarakat. Kepercayaan masyarakat terhadap Balai POM di Belitung serta pemanfaatan media sosial menjadi faktor pendukung dalam penyebaran informasi dan interaksi pelayanan. Masyarakat yang memiliki kemampuan mengakses informasi digital dapat memanfaatkan berbagai kanal pelayanan yang tersedia. Namun, rendahnya literasi digital dan keterbatasan perangkat pada sebagian masyarakat, terutama di wilayah terpencil, menjadi faktor penghambat. Kondisi geografis wilayah kepulauan semakin memperkuat persoalan tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa faktor masyarakat tidak dapat dipisahkan dari desain reformasi birokrasi. Sistem pelayanan yang dirancang berdasarkan asumsi bahwa seluruh masyarakat memiliki akses dan kemampuan digital yang sama berpotensi menghasilkan kesenjangan pelayanan.

Temuan Utama dan Kontribusi Penelitian

Hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan bahwa reformasi birokrasi pada Balai POM di Belitung telah menghasilkan perbaikan internal organisasi dan kualitas pelayanan, tetapi masih menghadapi persoalan dalam pemerataan manfaat reformasi. Temuan tersebut dapat diringkas dalam tiga tingkatan, Pertama, transformasi internal birokrasi penyederhanaan tata kelola; peningkatan kompetensi aparatur; penguatan budaya BerAKHLAK; peningkatan akuntabilitas dan transparansi; digitalisasi pelayanan. Kedua, peningkatan kapasitas pelayanan: pelayanan lebih cepat; respons lebih baik; interaksi aparatur lebih positif; informasi lebih terbuka; prosedur lebih mudah. Ketiga, masih terdapat access gap informasi belum menjangkau seluruh wilayah; literasi digital sebagian masyarakat masih rendah; kapasitas layanan digital terbatas; bahasa teknis belum selalu mudah dipahami; fasilitas untuk kelompok rentan belum sepenuhnya memadai. Temuan tersebut mengarah pada pemahaman bahwa dalam konteks wilayah kepulauan, reformasi birokrasi perlu dipahami sebagai proses yang tidak berhenti pada internal bureaucratic transformation, tetapi harus menghasilkan accessible and inclusive public service. Dengan demikian, kontribusi penelitian ini terletak pada penegasan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi dalam konteks wilayah kepulauan perlu memperhatikan dimensi jangkauan (reach), aksesibilitas (accessibility), responsivitas (responsiveness), dan inklusivitas (inclusiveness) sebagai penghubung antara keberhasilan internal birokrasi dan pengalaman masyarakat sebagai pengguna layanan.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi reformasi birokrasi pada Balai POM di Belitung telah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik melalui berbagai aspek perubahan organisasi, meliputi transformasi tata kelola pelayanan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penguatan budaya kerja, peningkatan akuntabilitas dan transparansi, responsivitas pelayanan, kualitas interaksi pelayanan, serta perbaikan sarana dan prasarana. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi secara internal belum sepenuhnya menghasilkan pemerataan pengalaman pelayanan bagi seluruh masyarakat, khususnya masyarakat yang berada di wilayah terpencil dan kelompok yang memiliki keterbatasan akses. Temuan tersebut menunjukkan bahwa reformasi birokrasi tidak hanya berkaitan dengan peningkatan efisiensi internal organisasi, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan institusi publik dalam memastikan bahwa manfaat pelayanan dapat dirasakan secara

merata oleh seluruh pengguna layanan. Kondisi ini sejalan dengan perspektif *New Public Service* yang menekankan bahwa birokrasi publik tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga harus menempatkan masyarakat sebagai warga negara yang memiliki hak memperoleh pelayanan yang adil, inklusif, dan responsif (Denhardt & Denhardt, 2015).

Transformasi tata kelola pelayanan menjadi salah satu aspek utama yang menunjukkan keberhasilan reformasi birokrasi pada Balai POM di Belitung. Penelitian menemukan bahwa penyederhanaan prosedur pelayanan, penyelenggaraan Forum Konsultasi Publik (FKP), serta pemanfaatan berbagai kanal digital telah meningkatkan kemudahan akses dan kecepatan pelayanan. Transformasi tersebut menunjukkan adanya pergeseran dari birokrasi konvensional menuju tata kelola pelayanan yang lebih adaptif terhadap kebutuhan masyarakat. Temuan ini sejalan dengan penelitian Mergel et al. (2021) yang menjelaskan bahwa transformasi digital sektor publik tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga melibatkan perubahan proses kerja, desain layanan, serta hubungan antara pemerintah dan masyarakat. Namun, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa digitalisasi pelayanan belum sepenuhnya menjamin pemerataan akses. Keterbatasan literasi digital, kepemilikan perangkat teknologi, dan kondisi geografis wilayah kepulauan menyebabkan sebagian masyarakat masih mengalami hambatan dalam memanfaatkan layanan digital. Hal ini memperkuat temuan OECD (2020) bahwa keberhasilan transformasi digital pemerintahan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemerintah dalam mengatasi kesenjangan digital (*digital divide*) sehingga inovasi pelayanan tidak hanya dinikmati oleh kelompok masyarakat yang memiliki kemampuan teknologi.

Dalam konteks wilayah kepulauan seperti Belitung, reformasi birokrasi memiliki tantangan yang berbeda dibandingkan wilayah perkotaan karena faktor geografis menjadi salah satu determinan utama dalam akses pelayanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyebaran informasi pelayanan masih belum sepenuhnya menjangkau masyarakat di wilayah perdesaan dan pulau-pulau dengan akses terbatas. Kondisi tersebut memperlihatkan adanya perbedaan antara ketersediaan informasi (*information availability*) dan keterjangkauan informasi (*information reach*). Organisasi telah menyediakan informasi melalui berbagai media, tetapi kemampuan masyarakat dalam memperoleh dan memahami informasi tersebut masih beragam. Temuan ini sejalan dengan penelitian Wirtz et al. (2021) yang menyatakan bahwa keberhasilan pelayanan publik digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun akses yang mudah dipahami dan digunakan oleh masyarakat. Oleh karena itu, strategi komunikasi publik dalam reformasi birokrasi perlu mempertimbangkan karakteristik sosial, geografis, dan tingkat literasi masyarakat sebagai bagian dari desain pelayanan.

Aspek sumber daya manusia menjadi faktor penting lainnya dalam keberhasilan implementasi reformasi birokrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, pengalaman, dan profesionalisme aparatur Balai POM di Belitung menjadi faktor pendukung utama dalam penyelenggaraan pelayanan. Aparatur mampu memberikan pelayanan secara responsif, melakukan konsultasi kepada pengguna layanan, serta beradaptasi dengan perubahan regulasi dan digitalisasi pelayanan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa reformasi birokrasi pada dasarnya merupakan proses perubahan manusia dalam organisasi, bukan hanya perubahan struktur dan prosedur. Menurut Kettl (2021), kapasitas aparatur merupakan fondasi utama dalam menciptakan pemerintahan yang efektif karena kualitas pelayanan publik sangat bergantung pada kemampuan pegawai dalam menerjemahkan kebijakan menjadi pelayanan yang dirasakan masyarakat. Meskipun demikian, penelitian ini menemukan adanya kebutuhan penguatan kompetensi secara berkelanjutan, terutama dalam menghadapi perubahan regulasi dan tuntutan teknologi. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas aparatur perlu diarahkan dari peningkatan kompetensi individu menuju pembangunan kapasitas organisasi yang berkelanjutan.

Selain kompetensi aparatur, budaya kerja organisasi juga menjadi faktor penting yang mendukung keberhasilan reformasi birokrasi. Implementasi nilai dasar ASN BerAKHLAK pada Balai POM di Belitung menunjukkan adanya upaya membangun budaya organisasi yang berorientasi pada pelayanan, profesionalisme, dan integritas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja tersebut telah memberikan pengaruh positif terhadap perilaku aparatur dalam memberikan

pelayanan kepada masyarakat. Namun, penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya pelayanan tidak cukup hanya diwujudkan melalui kepatuhan terhadap nilai organisasi, tetapi harus tercermin dalam pengalaman nyata pengguna layanan. Temuan ini sejalan dengan pendapat Schein (2017) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi bukan hanya seperangkat nilai formal, tetapi merupakan pola perilaku yang benar-benar dipraktikkan oleh anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian, keberhasilan reformasi birokrasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menjadikan nilai pelayanan sebagai praktik kerja sehari-hari.

Pada aspek akuntabilitas dan transparansi, penelitian menunjukkan bahwa Balai POM di Belitung telah memiliki kinerja yang relatif baik melalui penyediaan informasi publik, penggunaan berbagai media komunikasi, serta keterbukaan terhadap masyarakat. Tingginya nilai keterbukaan informasi menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki komitmen terhadap prinsip pemerintahan yang transparan. Namun, penelitian menemukan bahwa keterbukaan informasi masih menghadapi tantangan dalam aspek pemanfaatan informasi oleh masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa transparansi tidak hanya berkaitan dengan penyediaan informasi, tetapi juga kemampuan masyarakat untuk memahami dan menggunakan informasi tersebut. Temuan ini sejalan dengan konsep *open government* yang menekankan bahwa keterbukaan pemerintah harus menghasilkan partisipasi dan pemberdayaan masyarakat, bukan hanya sekadar publikasi informasi (Meijer et al., 2020). Oleh karena itu, penyederhanaan bahasa pelayanan (*plain language*) menjadi salah satu strategi penting agar informasi teknis mengenai obat dan keamanan pangan dapat dipahami oleh masyarakat luas.

Responsivitas pelayanan juga menjadi aspek penting yang menunjukkan keberhasilan reformasi birokrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Balai POM di Belitung telah mengalami peningkatan dalam kemampuan merespons kebutuhan masyarakat melalui penyediaan layanan konsultasi dan kanal komunikasi digital. Namun, keterbatasan kapasitas layanan *live-chat* serta penggunaan istilah teknis yang belum selalu mudah dipahami menunjukkan bahwa responsivitas pelayanan masih perlu diperkuat. Dalam perspektif pelayanan publik modern, responsivitas tidak hanya diukur berdasarkan kecepatan memberikan jawaban, tetapi juga kualitas dan relevansi jawaban yang diberikan kepada masyarakat. Hal ini sesuai dengan penelitian Osborne et al. (2021) yang menjelaskan bahwa kualitas pelayanan publik modern harus berorientasi pada penciptaan nilai bagi pengguna layanan melalui interaksi yang mudah, jelas, dan bermakna.

Kualitas interaksi pelayanan menjadi salah satu temuan positif dalam penelitian ini. Aparatur Balai POM di Belitung menunjukkan sikap ramah, profesional, dan mampu memberikan konsultasi sesuai kebutuhan pengguna layanan. Kondisi tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap institusi. Kepercayaan publik merupakan salah satu indikator penting dalam keberhasilan reformasi birokrasi karena pelayanan yang berkualitas tidak hanya menghasilkan kepuasan, tetapi juga memperkuat legitimasi organisasi publik. Penelitian Van de Walle dan Migchelbrink (2022) menunjukkan bahwa kualitas interaksi antara aparatur dan masyarakat memiliki hubungan erat dengan tingkat kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah. Namun, penelitian ini juga menemukan bahwa penggunaan bahasa teknis masih menjadi tantangan sehingga diperlukan pendekatan komunikasi yang lebih sederhana agar pelayanan dapat dipahami oleh seluruh kelompok masyarakat.

Dari sisi sarana dan prasarana, penelitian menunjukkan bahwa fasilitas pelayanan Balai POM di Belitung secara umum telah mendukung kenyamanan pengguna, tetapi masih terdapat ruang perbaikan terutama terkait aksesibilitas kelompok rentan dan penyandang disabilitas. Temuan ini menunjukkan bahwa reformasi birokrasi yang berorientasi pelayanan harus memasukkan aspek inklusivitas sebagai bagian dari indikator keberhasilan. Pelayanan publik tidak hanya harus cepat dan efisien, tetapi juga harus memastikan bahwa seluruh masyarakat memiliki kesempatan yang sama dalam memperoleh pelayanan. Perspektif ini sejalan dengan prinsip *inclusive public service* yang menekankan pentingnya menghilangkan hambatan fisik maupun sosial dalam penyelenggaraan layanan pemerintah.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa reformasi birokrasi di Balai POM di Belitung telah berhasil meningkatkan kapasitas internal organisasi melalui perbaikan tata kelola, peningkatan kompetensi aparatur, penguatan budaya kerja, serta pemanfaatan teknologi digital.

Namun, penelitian ini memberikan temuan penting bahwa keberhasilan reformasi birokrasi di wilayah kepulauan tidak dapat hanya diukur berdasarkan indikator internal organisasi. Reformasi birokrasi harus dinilai berdasarkan sejauh mana masyarakat mampu mengakses, memahami, dan memperoleh manfaat dari pelayanan yang diberikan. Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini adalah memperlihatkan bahwa efektivitas reformasi birokrasi pada wilayah geografis khusus memerlukan pendekatan yang mengintegrasikan transformasi internal birokrasi dengan strategi pemerataan akses pelayanan.

Implikasi penelitian ini dapat dilihat dari tiga aspek. Secara akademik, penelitian ini memperluas kajian reformasi birokrasi dengan menempatkan faktor geografis dan aksesibilitas masyarakat sebagai bagian penting dalam evaluasi kualitas pelayanan publik. Secara praktis, hasil penelitian memberikan masukan bagi Balai POM di Belitung untuk memperkuat strategi komunikasi publik, meningkatkan kapasitas layanan digital, memperluas jangkauan informasi, serta meningkatkan fasilitas pelayanan yang inklusif. Secara kebijakan, penelitian ini menunjukkan bahwa evaluasi reformasi birokrasi pada wilayah kepulauan perlu memasukkan indikator tambahan seperti jangkauan informasi, aksesibilitas layanan, dan pengalaman pengguna, bukan hanya capaian administratif organisasi.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu menjadi perhatian dalam penelitian selanjutnya. Pertama, penelitian dilakukan pada satu institusi sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas pada seluruh organisasi pelayanan publik di wilayah kepulauan. Kedua, penelitian lebih berfokus pada perspektif organisasi dan pengguna layanan yang terlibat secara langsung sehingga pengalaman masyarakat yang berada di wilayah dengan akses sangat terbatas masih perlu dieksplorasi lebih lanjut. Ketiga, dinamika reformasi birokrasi yang terus berkembang menyebabkan beberapa aspek, terutama digitalisasi pelayanan, memerlukan kajian berkelanjutan. Meskipun demikian, keterbatasan tersebut tidak mengurangi kontribusi penelitian ini dalam memberikan pemahaman mengenai bagaimana reformasi birokrasi dapat diimplementasikan secara lebih adaptif, inklusif, dan berorientasi pada pemerataan pelayanan publik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Implementasi reformasi birokrasi pada Balai POM di Belitung telah berjalan baik dan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan pelayanan publik, tetapi belum sepenuhnya optimal. Perbaikan terlihat pada transformasi tata kelola pelayanan, peningkatan kapasitas dan profesionalisme aparatur, penguatan budaya kerja berorientasi pelayanan, akuntabilitas dan transparansi, peningkatan responsivitas, kualitas interaksi pelayanan, serta pemanfaatan teknologi digital. Capaian tersebut menunjukkan bahwa reformasi birokrasi telah menghasilkan perubahan positif pada kapasitas internal organisasi dan proses penyelenggaraan pelayanan. Namun, penelitian menemukan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi secara internal belum sepenuhnya diikuti oleh pemerataan pengalaman pelayanan masyarakat. Empat persoalan utama masih perlu diperkuat, yaitu: (1) jangkauan sosialisasi dan publikasi pelayanan yang belum optimal, khususnya bagi masyarakat di wilayah terpencil dan pulau-pulau; (2) kapasitas layanan digital, terutama live chat, yang belum sepenuhnya sebanding dengan kebutuhan pengguna; (3) penggunaan bahasa teknis dalam komunikasi pelayanan yang belum selalu mudah dipahami masyarakat; dan (4) ketersediaan sarana dan prasarana yang inklusif, khususnya bagi penyandang disabilitas dan kelompok rentan.

Faktor pendukung implementasi reformasi birokrasi terutama berasal dari kapasitas dan pengalaman aparatur, prosedur pelayanan yang relatif sederhana dan transparan, komitmen kepemimpinan terhadap inovasi dan perubahan, serta tingginya kepercayaan masyarakat terhadap Balai POM di Belitung. Sebaliknya, faktor penghambat meliputi keterbatasan kapasitas sumber daya dan layanan digital, kebutuhan adaptasi aparatur terhadap perubahan regulasi, orientasi pencapaian target yang belum selalu diimbangi dengan perspektif pengguna layanan, rendahnya literasi digital sebagian masyarakat, keterbatasan akses masyarakat di wilayah terpencil, serta belum optimalnya sarana dan prasarana yang inklusif. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa dalam konteks wilayah kepulauan, keberhasilan reformasi birokrasi tidak cukup diukur melalui

capaian kinerja internal, digitalisasi, atau penyederhanaan prosedur, tetapi juga melalui kemampuan birokrasi memastikan pelayanan dapat dijangkau, diakses, dipahami, dan dimanfaatkan secara setara oleh seluruh kelompok masyarakat. Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini adalah memperlihatkan pentingnya dimensi jangkauan (*reach*), aksesibilitas (*accessibility*), responsivitas (*responsiveness*), dan inklusivitas (*inclusiveness*) sebagai bagian yang perlu diperhatikan dalam implementasi reformasi birokrasi pada organisasi pelayanan publik di wilayah kepulauan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penelitian ini. Terima kasih kepada rekan-rekan sejawat yang telah memberikan saran, dukungan, dan inspirasi selama proses penelitian. Kami juga ingin mengucapkan terima kasih kepada semua partisipan dan responden yang telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Tak lupa, kami juga mengucapkan terima kasih kepada lembaga atau institusi yang telah memberikan dukungan dan fasilitas dalam menjalankan penelitian ini. Semua kontribusi dan bantuan yang diberikan sangat berarti bagi kelancaran dan kesuksesan penelitian ini. Terima kasih atas segala kerja keras dan kolaborasi yang telah terjalin.

DAFTAR PUSTAKA

Agus Dwiyanto. 2021. Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia. Yogyakrata : UGM Press.

Bannister, F., & Connolly, R. (2020). The future ain't what it used to be: Forecasting the impact of ICT on the public sector. *Government Information Quarterly, 37*(1), 101410. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101410

Christensen, T., & Lægreid, P. (2020). Balancing governance capacity and legitimacy: How public organizations respond to reform. *Public Organization Review, 20*, 1–18. https://doi.org/10.1007/s11115-019-00451-7

Cordella, A., & Tempini, N. (2021). E-government and organizational change: Reassessing the role of ICT and public service innovation. *Government Information Quarterly, 38*(1), 101533. https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101533

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. 2000. The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117

Hardiansyah. 2018. Kualitas Pelayanan Publik (Edisi Revisi). Yogyakarta: Gava Media.

Kettl, D. F. (2021). *The transformation of governance: Public administration for twenty-first century America* (4th ed.). Johns Hopkins University Press.

Lindgren, I., Madsen, C. Ø., Hofmann, S., & Melin, U. (2021). Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services. *Government Information Quarterly, 36*(3), 427–436. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.03.002

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management: Human Resource Development (15th ed.). Cengage Learning*

Meijer, A., Curtin, D., & Hillebrandt, M. (2020). Open government: Connecting vision and voice. *International Review of Administrative Sciences, 86*(4), 678–695. https://doi.org/10.1177/0020852318801548

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2021). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly, 36*(4), 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

Moenir, A. S. S. (2015). Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia. Jakarta: Bumi Aksara.

Moynihan, D. P., Herd, P., & Harvey, H. (2021). Administrative burden: Learning, psychological, and compliance costs in citizen-state interactions. *Journal of Public Administration Research and Theory, 31*(1), 1–17. https://doi.org/10.1093/jopart/muaa031

Nabatchi, T., & Amsler, L. B. (2020). Direct public engagement in local government. *The American Review of Public Administration, 50*(3), 225–238. https://doi.org/10.1177/0275074019874478

OECD. (2020). *Digital government index: 2019 results*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/4de9f5bb-en

Osborne, S. P., Nasi, G., & Powell, M. (2021). Beyond co-production: Value creation and public service delivery. *Public Administration Review, 81*(3), 443–455. https://doi.org/10.1111/puar.13354

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2021). *Public management reform: A comparative analysis—Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.

Reddick, C. G., Abdelsalam, H. M. E., & Elkadi, H. (2020). Determinants of citizens' adoption of e-government in developing countries. *Transforming Government: People, Process and Policy, 14*(3), 409–429. https://doi.org/10.1108/TG-07-2019-0068

Sedarmayanti. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT. Refika Aditama

Setiawan, Guntur. 2010. Implementasi Dalam Birokrasi Pembangunan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Thoha, M. 2014. Birokrasi Politik & Kekuasaan di Indonesia. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Twizeyimana, J. D., & Andersson, A. (2020). The public value of e-government: A literature review. *Government Information Quarterly, 36*(2), 167–178. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001

Van de Walle, S., & Migchelbrink, K. (2022). Institutional quality, corruption, and citizen trust in public administration. *Public Management Review, 24*(6), 897–916. https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1888432

Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2021). Artificial intelligence and the public sector—Applications and challenges. *International Journal of Public Administration, 44*(2), 91–105. https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1749853