



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpd.v4i2>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Model Kinerja Pemerintah Daerah di Wilayah Kepulauan dan Perbatasan: Peran Kepemimpinan Adaptif dan Reformasi Tata Kelola di Kabupaten Natuna

Cen Sui Lan¹, Tibrani², Ramon Zamora³, Hanafi Siregar⁴

¹Universitas Riau Kepulauan, Batam, Indonesia. censuilan8@gmail.com

²Universitas Riau Kepulauan, Batam, Indonesia. tibrani@fekon.unrika.ac.id

³Universitas Riau Kepulauan, Batam, Indonesia. arrisalahksa@gmail.com

⁴Universitas Riau Kepulauan, Batam, Indonesia. hanafi@feb.unrika.ac.id

Corresponding Author: tibrani@fekon.unrika.ac.id²

Abstract: *This study analyzes a local government performance model in island and border regions by positioning adaptive leadership and governance reform as the main explanatory variables. The study was conducted in Natuna Regency, Riau Islands Province, Indonesia, a region characterized by archipelagic geography, connectivity constraints, and a strategic position as a national border area. Using an explanatory quantitative design, this study employed Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to examine survey data collected from 78 local community respondents across 17 districts. The findings indicate that adaptive leadership has a positive and significant effect on local government performance. Governance reform also has a positive and significant effect and contributes more strongly than adaptive leadership. Simultaneously, both variables explain local government performance substantially, particularly in terms of public service effectiveness, responsiveness to community needs, achievement of development programs, and performance accountability. These results suggest that improving local government performance in island regions cannot rely solely on leadership capacity; it also requires accountable, transparent, coordinated, and data-driven governance systems. This study contributes to public administration scholarship by offering a contextualized performance model for local governments operating in geographically fragmented and strategically sensitive border regions.*

Keyword: *Adaptive Leadership, Government Reform, Local Government Performance, Island Region, Natuna*

Abstrak: Studi ini menganalisis model kinerja pemerintah daerah di wilayah kepulauan dan perbatasan dengan menempatkan kepemimpinan adaptif dan reformasi tata kelola sebagai variabel penjelas utama. Studi dilakukan di Kabupaten Natuna, Provinsi Kepulauan Riau, Indonesia, wilayah geografi kepulauan, kendala konektivitas dan posisi strategis sebagai daerah perbatasan nasional. Dengan menggunakan desain kuantitatif eksploratif, studi menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk data

survei dari 78 responden masyarakat setempat di 17 distrik. Temuan menunjukkan kepemimpinan adaptif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah. Reformasi tata kelola juga memiliki pengaruh positif dan signifikan serta memberikan kontribusi yang lebih kuat daripada kepemimpinan adaptif. Secara bersamaan, kedua variabel tersebut menjelaskan kinerja pemerintah daerah secara substansial, khususnya dalam hal efektivitas pelayanan publik, responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat, pencapaian program pembangunan, dan akuntabilitas kinerja. Hasil ini menunjukkan peningkatan kinerja pemerintah daerah di wilayah kepulauan tidak dapat hanya bergantung pada kapasitas kepemimpinan; hal itu juga membutuhkan sistem tata kelola yang akuntabel, transparan, terkoordinasi, dan berbasis data. Studi ini memberikan kontribusi pada kajian administrasi publik dengan menawarkan model kinerja yang dikontekstualisasikan untuk pemerintah daerah yang beroperasi di wilayah perbatasan yang terfragmentasi secara geografis dan sensitif secara strategis.

Kata Kunci: Kepemimpinan adaptif, Reformasi pemerintahan, Kinerja pemerintah daerah, Wilayah kepulauan, Natuna

PENDAHULUAN

Kinerja pemerintah daerah merupakan indikator untuk menilai kapasitas tingkat lokal. Dalam tata kelola modern, kinerja tidak lagi dapat dipahami hanya sebagai kepatuhan terhadap prosedur administratif; melainkan kemampuan lembaga publik untuk memberikan layanan yang efektif, akuntabel, responsif, dan relevan secara sosial. Kajian tata kelola menempatkan kualitas kelembagaan, kapasitas pengambilan keputusan, dan kemampuan untuk menjalankan fungsi publik sebagai pusat kinerja pemerintah (Ahsani et al., 2022; Fukuyama, 2013). Pergeseran dari administrasi publik tradisional ke manajemen publik baru dan tata kelola publik baru telah memperluas kriteria kinerja dari kepatuhan birokrasi menjadi efektivitas, kolaborasi, partisipasi, dan penciptaan nilai publik (Bovaird & Löffler, 2003; Hood, 1991).

Di tingkat pemerintah daerah, kinerja organisasi publik dibentuk oleh kapasitas manajerial, strategi kelembagaan, kualitas implementasi, dan kemampuan untuk menanggapi perubahan lingkungan. Boyne (2003) berpendapat peningkatan layanan publik ditentukan tidak hanya oleh sumber daya tetapi juga oleh strategi, struktur, kepemimpinan, dan proses manajemen yang beroperasi secara terintegrasi. Sejalan dengan itu, strategi organisasi dalam perumusan maupun implementasi berkaitan dengan kinerja sektor publik (R. Andrews, Boyne, & Walker, 2011; George A. Boyne & Walker, 2010). Hal ini menyiratkan kinerja pemerintah daerah dilihat sebagai hasil interaksi antara kepemimpinan, pengaturan tata kelola, kualitas manajemen, budaya organisasi, dan kapasitas birokrasi, bukan sebagai produk dari satu penentu tunggal (R. Andrews, Boyne, Law, et al., 2011; Fathani et al., 2024; Moynihan & Pandey, 2007).

Masalah ini lebih menonjol di daerah kepulauan dan perbatasan. Kabupaten Natuna memiliki karakter teritorial yang berbeda dari daerah daratan karena wilayahnya tersebar di kepulauan, menghadapi kendala konektivitas antar pulau, dan menempati posisi strategis di sepanjang perbatasan nasional Indonesia. Kondisi ini membuat tata kelola daerah menjadi lebih kompleks, khususnya dalam distribusi layanan publik, koordinasi antar lembaga lokal, pemantauan program, manajemen data, dan pembangunan yang adil. Studi tentang tata kelola pulau menunjukkan geografi dapat menghasilkan hambatan administratif dan penyampaian layanan yang khas; oleh karena itu, wilayah pulau membutuhkan pendekatan tata kelola yang peka terhadap wilayah, adaptif, dan spesifik konteks (Madubun, 2024).

Dalam konteks ini, kepemimpinan adaptif menjadi variabel relevan untuk menjelaskan kinerja pemerintah daerah. Kepemimpinan adaptif tidak terbatas pada kapasitas untuk mengeluarkan instruksi; melainkan mengacu pada kemampuan untuk mendorong perubahan, memobilisasi organisasi, dan melibatkan aktor birokrasi dalam mengatasi masalah yang tidak dapat diselesaikan melalui prosedur rutin. Teori kepemimpinan kompleksitas menekankan organisasi publik beroperasi dalam lingkungan yang dinamis, mengharuskan pemimpin untuk menciptakan ruang bagi adaptasi, inovasi, dan koordinasi sehingga organisasi tetap mampu menanggapi tekanan eksternal (Uhl-Bien et al., 2007; Uhl-Bien & Arena, 2017). Di pemerintahan daerah kepulauan, kebijakan publik mesti diterjemahkan ke dalam realitas geografis, sosial, dan kelembagaan yang jauh dari seragam.

Kepemimpinan adaptif diperlukan karena tantangan yang dihadapi oleh pemerintah daerah seringkali bukan hanya bersifat teknis. Di wilayah kepulauan, masalah bersifat adaptif, termasuk integrasi data yang lemah, koordinasi lembaga yang terbatas, akses layanan yang tidak merata antar pulau, resistensi terhadap perubahan dalam rutinitas birokrasi, kapasitas digital yang terbatas, dan kebutuhan untuk membangun kepercayaan publik. Masalah ini tidak diselesaikan hanya melalui mekanisme komando dan kontrol; masalah ini membutuhkan pembelajaran kolektif, komunikasi lintas sektor, perubahan pola kerja, dan keberanian untuk merevisi rutinitas birokrasi yang sudah mapan. Penelitian tentang inovasi dalam organisasi publik menunjukkan adopsi inovasi dipengaruhi oleh karakteristik manajerial dan kapasitas organisasi untuk mengelola perubahan (Damanpour & Schneider, 2009). Karena alasan tersebut, kepemimpinan adaptif diposisikan dalam studi ini sebagai penentu penting dari tata kelola lokal yang lebih gesit dan responsif.

Selain kepemimpinan adaptif, reformasi tata kelola merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Reformasi tata kelola mengacu pada upaya untuk meningkatkan proses, sistem kerja, akuntabilitas, transparansi, dan mekanisme koordinasi dalam administrasi pemerintahan. Dari perspektif tata kelola publik baru, pemerintah tidak lagi dilihat sebagai aktor tunggal; melainkan, pemerintah beroperasi sebagai pengelola jaringan kebijakan yang melibatkan banyak aktor, aliran informasi, dan kepentingan publik (Osborne, 2006). Oleh karena itu, reformasi tata kelola sangat penting karena kinerja pemerintah daerah sangat bergantung pada kapasitas kelembagaan untuk membangun sistem yang terukur, terbuka, terkoordinasi, dan menghasilkan layanan publik yang dirasakan positif oleh masyarakat (Bovaird & Löffler, 2003; Loeffler & Bovaird, 2016; Zaenuddin & Tibrani, 2026).

Pengembangan pemerintahan digital semakin memperkuat urgensi reformasi tata kelola. Digitalisasi di sektor publik bukan sekadar transfer layanan manual ke platform elektronik; hal ini mencakup perubahan dalam proses organisasi, budaya kerja, arsitektur data, dan hubungan antara pemerintah dan warga. Studi e-government menunjukkan teknologi dapat meningkatkan kapasitas pemerintah ketika didukung oleh desain kelembagaan, kualitas data, kompetensi staf, dan sistem implementasi yang kuat (Fathani et al., 2022; Kochanova et al., 2020). Transformasi digital di sektor publik membutuhkan perubahan proses kerja birokrasi, termasuk penyederhanaan, integrasi dan pengambilan keputusan berbasis data (Mergel et al., 2019; Tangi et al., 2021; Wirtz et al., 2022). Di Natuna, reformasi tata kelola digital dapat berfungsi sebagai instrumen penting untuk mengatasi hambatan jarak, mempercepat koordinasi dan memperluas akses publik terhadap layanan.

Penelitian tentang pemerintah daerah di Indonesia juga menunjukkan tata kelola dan kepemimpinan berkaitan erat dengan kinerja. Wardhani et al (2017) menemukan tata kelola yang baik membantu menjelaskan hubungan antara pengeluaran pemerintah dan kinerja pemerintah daerah di Indonesia. Fernandes & Fresly (2017) juga menunjukkan kepemimpinan publik dan keterbukaan informasi pemerintah memengaruhi kinerja pelayanan

publik. Temuan ini mendukung argumen kinerja pemerintah daerah harus dianalisis melalui kombinasi variabel kepemimpinan dan tata kelola, khususnya di daerah yang menghadapi tantangan geografis dan administratif yang kompleks.

Meskipun studi kinerja pemerintah daerah telah berkembang, masih terdapat kebutuhan memperkuat penelitian kontekstual di daerah kepulauan dan perbatasan. Banyak studi membahas kinerja pemerintah daerah dalam konteks umum, sementara relatif sedikit yang secara eksplisit menempatkan geografi kepulauan dan perbatasan sebagai latar analitis utama. Daerah Natuna memiliki pola penyampaian dan koordinasi layanan yang khas karena penyebaran pulau, akses terbatas, kebutuhan integrasi dan pertimbangan pembangunan nasional strategis. Oleh karena itu, studi ini relevan secara akademis karena menghubungkan kepemimpinan adaptif, reformasi tata kelola, dan kinerja pemerintah daerah dalam konteks kepulauan-perbatasan yang belum cukup diuraikan secara empiris.

Berdasarkan latar belakang, penelitian menganalisis model kinerja pemerintah daerah di wilayah kepulauan dan perbatasan dengan menempatkan kepemimpinan adaptif dan reformasi tata kelola sebagai variabel penjelas utama. Kabupaten Natuna dipilih karena karakteristik geografis, administratif dan strategis memberikan latar empiris yang relevan untuk menguji hubungan antar variabel tersebut. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya kajian manajemen pemerintah daerah dengan menawarkan model analitis kontekstual untuk wilayah kepulauan dan perbatasan. Secara praktis, temuan memberikan masukan untuk memperkuat kapasitas kepemimpinan, sistem tata kelola, mengoptimalkan digitalisasi dan meningkatkan kinerja pemerintah yang lebih adaptif, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Model konseptual menempatkan kepemimpinan adaptif dan reformasi tata kelola sebagai variabel independen yang memengaruhi kinerja pemerintah daerah di Kabupaten Natuna. Model mengasumsikan kepemimpinan adaptif dan reformasi tata kelola dapat meningkatkan efektivitas pelayanan, responsivitas birokrasi, pencapaian pembangunan dan akuntabilitas. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis berikut: H1: Kepemimpinan adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah. H2: Reformasi tata kelola berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah. H3: Secara bersamaan, kepemimpinan adaptif dan reformasi tata kelola berdampak positif terhadap kinerja pemerintah daerah.

Tabel 1. Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Kode	Indikator
1	Kepemimpinan Adaptif	X1	X1.1 Responsif terhadap perubahan lingkungan X1.2 Kualitas pengambilan keputusan di ketidakpastian X1.3 Komunikasi dan koordinasi antar lembaga X1.4 Dukungan untuk inovasi birokrasi
2	Reformasi Tata Kelola	X2	X2.1 Akuntabilitas pemerintah X2.2 Transparansi informasi dan prosedur layanan X2.3 Integrasi data dan tata kelola digital X2.4 Koordinasi kelembagaan antar lembaga lokal
3	Kinerja Pemerintah Daerah	Y	Y1 Efektivitas penyampaian layanan publik Y2 Responsif terhadap kebutuhan publik Y3 Pencapaian program pembangunan Y4 Akuntabilitas hasil kinerja

enter 1 x

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksploratif dengan menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM); karena mengkaji pengaruh kepemimpinan adaptif dan reformasi tata kelola terhadap kinerja pemerintah daerah dalam konteks pemerintah daerah kepulauan dan perbatasan. PLS-SEM sesuai untuk penelitian yang

melibatkan konstruk laten, model prediktif, dan ukuran sampel yang relatif terbatas, namun tetap membutuhkan pengujian sistematis terhadap hubungan antar variabel (Hair & Alamer, 2022; Hair et al., 2019). Literatur metodologi juga menekankan PLS-SEM digunakan dalam penelitian ilmu sosial dan administrasi publik ketika pengukuran dan model struktural dievaluasi secara ketat (Benitez et al., 2020)

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Natuna, Provinsi Kepulauan Riau. Natuna dipilih karena karakteristik kepulauan dan perbatasannya menciptakan tantangan tata kelola yang berbeda dari wilayah daratan. Secara administratif, terdiri dari 17 kecamatan, 7 kelurahan perkotaan dan 70 desa, dengan ibu kota kabupaten terletak di Ranai, Kecamatan Bunguran Timur. Dokumen kinerja pemerintah daerah juga melaporkan Natuna memiliki luas lahan 1.978,49 km² dan terdiri dari 157 pulau pada tahun 2024. Karakteristik menjadikan Natuna sebagai lokasi yang relevan untuk menilai bagaimana kepemimpinan adaptif dan reformasi tata kelola berkontribusi pada kinerja pemerintah daerah.

Populasi penelitian terdiri dari penduduk lokal Kabupaten Natuna yang tinggal di wilayah kabupaten dan memiliki pengalaman sebagai pengguna layanan publik, pengguna fasilitas pemerintah dan pengamat program pembangunan lokal. Anggota masyarakat setempat dipilih sebagai responden karena penelitian ini bertujuan untuk menangkap penilaian publik terhadap praktik kepemimpinan, kualitas tata kelola dan kinerja pemerintah daerah. Responden berusia minimal 17 tahun, berdomisili di Kabupaten Natuna, dan mampu memberikan jawaban berdasarkan pengalaman atau pengamatan mereka terhadap administrasi pemerintah daerah.

Penelitian ini melibatkan 78 responden. Pengambilan sampel menggunakan metode pengambilan kuota berbasis kabupaten. Karena 78 responden tidak dapat didistribusikan secara merata di 17 distrik, penelitian ini menerapkan skema kuota berbasis distrik yang hampir sama, di mana 10 distrik diwakili oleh lima responden dan tujuh distrik oleh empat responden. Desain ini memastikan semua distrik terwakili, distribusi responden tidak terlalu tidak merata, dan ukuran sampel tetap konsisten dengan desain penelitian. Dalam survei sosial, ukuran sampel tidak hanya ditentukan oleh ukuran populasi tetapi juga oleh tujuan analitis, jumlah prediktor, kelayakan pengumpulan data, dan kebutuhan untuk mempertahankan representasi teritorial (Memon et al., 2020).

Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup menggunakan skala Likert lima poin mulai dari 1=sangat tidak setuju hingga 5=sangat setuju. Kepemimpinan adaptif diukur menggunakan empat indikator: respons terhadap perubahan lingkungan, kualitas pengambilan keputusan dalam ketidakpastian, komunikasi dan koordinasi antar lembaga, dan dukungan untuk inovasi birokrasi. Reformasi tata kelola diukur melalui akuntabilitas pemerintah, transparansi dan prosedur layanan, integrasi dan tata kelola digital dan koordinasi kelembagaan di seluruh lembaga lokal. Kinerja pemerintah daerah diukur melalui efektivitas pelayanan publik, daya tanggap terhadap kebutuhan publik, pencapaian program pembangunan, dan akuntabilitas hasil kinerja.

Analisis dilakukan menggunakan PLS-SEM dalam dua tahap utama: evaluasi model luar dan evaluasi model dalam. Evaluasi model luar menilai kualitas instrumen melalui pemuatan indikator, alpha Cronbach, reliabilitas komposit, rata-rata varians yang diekstrak, dan validitas diskriminan. Validitas diskriminan diperiksa menggunakan kriteria Fornell-Larcker, pemuatan silang, dan rasio heterotrait-monotrait (HTMT). Tahap ini diperlukan untuk memastikan setiap indikator mengukur konstruk yang dimaksud dan menunjukkan reliabilitas yang memadai.

Setelah model pengukuran memenuhi kriteria yang dibutuhkan, analisis dilanjutkan ke evaluasi model dalam. Tahapan mencakup penilaian koefisien jalur, statistik t, nilai p, R-kuadrat, ukuran efek (f-kuadrat) dan relevansi prediktif. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan bootstrapping untuk menguji pengaruh langsung kepemimpinan adaptif

terhadap kinerja pemerintah daerah, pengaruh langsung reformasi tata kelola terhadap kinerja pemerintah daerah, dan kontribusi gabungan kedua variabel independen dalam menjelaskan variasi kinerja. Evaluasi prediktif diperkuat lebih lanjut melalui PLSpredict untuk menilai kemampuan model dalam memprediksi konstruk dependen (Shmueli et al., 2019).

Studi ini menghasilkan model empiris yang menjelaskan kinerja pemerintah daerah di wilayah kepulauan dan perbatasan berdasarkan persepsi publik. Penggunaan anggota masyarakat sebagai responden sangat berharga karena kinerja pemerintah daerah tidak boleh dinilai hanya dari perspektif birokrasi internal tetapi juga dari pengalaman warga sebagai pengguna layanan dan penerima manfaat kebijakan. Oleh karena itu, temuan memberikan wawasan sejauh mana kepemimpinan adaptif dan reformasi tata kelola dianggap berkontribusi terhadap efektivitas, responsivitas, pencapaian dan akuntabilitas kinerja di Kabupaten Natuna.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1.1. Model Pengukuran Outer Model (Measurement)

Hasil Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) berdasarkan 78 responden dari Kabupaten Natuna. Analisis dilakukan dalam dua tahap: evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural. Model pengukuran menilai validitas dan reliabilitas konstruk, sedangkan model struktural menguji kekuatan hubungan antar variabel, kontribusi prediktor, daya penjas, relevansi prediktif, dan dukungan hipotesis. Karena penelitian menggunakan persepsi masyarakat, hasilnya dipahami sebagai penilaian publik terhadap kepemimpinan adaptif, reformasi tata kelola, dan kinerja pemerintah daerah, bukan sebagai audit administrasi internal.

Tabel 2. Demografi Responden Penelitian

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	41	52.6%
	Perempuan	37	47.4%
Usia	17-25 Tahun	12	15.4%
	26-35 Tahun	22	28.2%
	36-45 Tahun	25	32.1%
	>45 Tahun	19	24.3%
Latar Belakang Pendidikan	Sekolah Menengah Atas / SMA	21	26.9%
	Diploma	9	11.5%
	Sarjana / S1	36	46.2%
	Master / S2	12	15.4%
Kategori Responden	Anggota Komunitas	25	32.1%
	Pengusaha/Nelayan	18	23.1%
	Guru/Petugas Kesehatan	12	15.4%
	Pegawai Desa	13	16.7%
	Anggota Organisasi Pemuda/Komunitas	10	12.8%
Total		78	100.0%

Tabel 2 responden memiliki latar belakang sosial yang beragam. Komposisi gender relatif seimbang, artinya persepsi tentang kinerja pemerintah daerah tidak didominasi oleh satu kelompok gender. Sebagian besar responden berada dalam kelompok usia produktif, terutama antara 26 dan 45 tahun menunjukkan mereka memiliki pengalaman sosial yang cukup dalam mengakses layanan, mengamati dinamika pembangunan, dan mengevaluasi responsivitas pemerintah daerah. Keragaman kategori responden juga penting karena Natuna, sebagai pulau dan wilayah perbatasan, membutuhkan penilaian kinerja dari berbagai kelompok masyarakat, bukan hanya dari birokrat atau elit lokal.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Konstruk Penelitian

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation
Kepemimpinan Adaptif (X1)	78	3.00	5.00	4.19	0.421
Reformasi Tata Kelola (X2)	78	3.00	5.00	4.12	0.438
Kinerja Pemerintah Daerah (Y)	78	3.25	5.00	4.17	0.406

Tabel 3 menunjukkan semua konstruk dinilai positif, dengan nilai rata-rata di atas 4,00. Kepemimpinan adaptif mencatat rata-rata tertinggi (4,19), menunjukkan anggota masyarakat memandang kepemimpinan pemerintah daerah relatif adaptif dalam menangani dinamika wilayah kepulauan. Kinerja pemerintah daerah mencatat rata-rata 4,17, diikuti oleh reformasi tata kelola sebesar 4,12. Meskipun perbedaan antar konstruk tidak signifikan, pola tersebut menunjukkan responsivitas kepemimpinan mungkin lebih langsung terlihat oleh publik daripada reformasi tata kelola, yang seringkali beroperasi melalui sistem kelembagaan yang kurang mudah diamati.

Tabel 4. Statistik Deskriptif Tingkat Indikator dan Hasil Pemuatan Luar

Variabel	Indikator	Mean	Standard Deviation	Kategori	Outer Loading	Threshold	Hasil
Kepemimpinan Adaptif	X1.1	4.24	0.472	Good	0.812	>0.700	Valid
	X1.2	4.15	0.486	Good	0.836	>0.700	Valid
	X1.3	4.18	0.463	Good	0.854	>0.700	Valid
	X1.4	4.20	0.451	Good	0.828	>0.700	Valid
Reformasi Tata Kelola	X2.1	4.13	0.489	Good	0.817	>0.700	Valid
	X2.2	4.09	0.501	Good	0.841	>0.700	Valid
	X2.3	4.08	0.517	Good	0.826	>0.700	Valid
	X2.4	4.17	0.476	Good	0.858	>0.700	Valid
Kinerja Pemerintah Daerah	Y1	4.18	0.462	Good	0.831	>0.700	Valid
	Y2	4.14	0.475	Good	0.849	>0.700	Valid
	Y3	4.20	0.455	Good	0.861	>0.700	Valid
	Y4	4.16	0.468	Good	0.824	>0.700	Valid

Pada tingkat indikator, X1.1 (responsif terhadap perubahan lingkungan) memiliki skor rata-rata tertinggi (4,24), menunjukkan masyarakat memandang responsivitas pemerintah daerah sebagai aspek kepemimpinan adaptif yang paling terlihat. Dalam konstruksi reformasi tata kelola, X2.3 (integrasi data dan tata kelola digital) memiliki skor rata-rata terendah (4,08), meskipun tetap berada dalam kategori baik. Hasil ini menunjukkan integrasi data dan tata kelola digital tetap menjadi area yang membutuhkan penguatan lebih lanjut, khususnya di wilayah yang ditandai dengan jarak, penyebaran pulau, dan kebutuhan koordinasi lintas wilayah. Dalam konstruksi kinerja, Y3 (pencapaian program pembangunan) memiliki muatan tertinggi dan dianggap sebagai dimensi kinerja pemerintah daerah yang konkret secara empiris.

Semua indikator memiliki nilai muatan luar di atas 0,700. Muatan tertinggi ditemukan untuk Y3, pencapaian program pembangunan (0,861), sedangkan yang terendah adalah X1.1, responsivitas terhadap perubahan lingkungan (0,812). Muatan yang relatif kuat ini menunjukkan indikator memberikan kontribusi substantif pada konstruksi masing-masing. Oleh karena itu, semua item dipertahankan dalam model.

Tabel 5. Reliabilitas Konstruk dan Validitas Konvergen

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	AVE	Hasil
Kepemimpinan Adaptif	0.853	0.858	0.901	0.695	Reliable and Valid
Reformasi Tata Kelola	0.858	0.863	0.904	0.702	Reliable and Valid

Kinerja Pemerintah Daerah	0.863	0.867	0.907	0.710	Reliable and Valid
---------------------------	-------	-------	-------	-------	--------------------

Tabel 5 menunjukkan semua konstruk memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen. Alpha Cronbach dan reliabilitas komposit melebihi ambang batas minimum, sedangkan nilai average variance extracted (AVE) lebih besar dari 0,500. Secara metodologis, hasil ini menunjukkan indikator dalam setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang baik dan menjelaskan varians konstruk secara memadai. Dengan kata lain, instrumen tersebut stabil secara statistik dan secara substansial mampu mewakili kepemimpinan adaptif, reformasi tata kelola, dan kinerja pemerintah daerah.

Tabel 6. Kriteria Fornell-Larcker dan Hasil HTMT

Variabel	Kepemimpinan Adaptif	Reformasi Tata Kelola	Kinerja Pemerintah Daerah
Kepemimpinan Adaptif	0.834		
Reformasi Tata Kelola	0.638	0.838	
Kinerja Pemerintah Daerah	0.668	0.704	0.843
Korelasi	Nilai HTMT	Ambang Batas	Hasil
Kepemimpinan Adaptif – Reformasi Tata Kelola	0.744	<0.850	Diterima
Kepemimpinan Adaptif – Kinerja Pemerintah Daerah	0.783	<0.850	Diterima
Reformasi Tata Kelola – Kinerja Pemerintah Daerah	0.816	<0.850	Diterima

Tabel 6 menunjukkan nilai diagonal, yang mewakili akar kuadrat dari AVE, lebih tinggi daripada korelasi antar-konstruk. Kinerja pemerintah daerah (0,843) lebih tinggi daripada korelasinya dengan kepemimpinan adaptif (0,668) dan reformasi tata kelola (0,704). Ini menunjukkan setiap konstruk memiliki karakter empiris yang berbeda. Temuan ini penting karena kepemimpinan adaptif dan reformasi tata kelola terkait erat dalam praktik tata kelola tetapi tetap dapat dibedakan secara analitis. Hasil HTMT pada Tabel 6b lebih lanjut mengkonfirmasi validitas diskriminan. Semua nilai berada di bawah 0,850, menunjukkan konstruk tidak tumpang tindih secara berlebihan. Nilai tertinggi diamati pada hubungan antara reformasi tata kelola dan kinerja pemerintah daerah (0,816), yang mencerminkan kedekatan yang masuk akal secara konseptual namun masih berada dalam kisaran yang diterima.

1.2. Model Struktural Inner Model (Structural Model)

Setelah model pengukuran ditetapkan sebagai valid dan reliabel, analisis dilanjutkan ke model struktural. Tahap ini menilai apakah model yang diusulkan secara memadai menjelaskan hubungan antar variabel. Evaluasi meliputi pengujian kolinearitas, koefisien determinasi, ukuran efek, relevansi prediktif, kesesuaian model, PLSpredict, dan bootstrapping.

Pengujian kolinearitas menunjukkan kedua prediktor memiliki nilai VIF sebesar 1,687. Nilai ini jauh di bawah ambang batas 5,000, menunjukkan model tidak mengalami masalah kolinearitas. Meskipun kepemimpinan adaptif dan reformasi tata kelola seringkali terkait erat dalam praktik pemerintahan daerah, hasil VIF menunjukkan keduanya dapat digunakan sebagai prediktor kinerja pemerintahan daerah yang berbeda.

Nilai R² sebesar 0,672 menunjukkan kepemimpinan adaptif dan reformasi tata kelola menjelaskan 67,2% varians dalam kinerja pemerintahan daerah. Ini adalah nilai penjelasan yang kuat untuk penelitian sosial berbasis persepsi. Namun, hal ini tidak boleh diartikan sebagai penjelasan total dari semua masalah kinerja di Natuna. Sisanya sebesar 32,8%

mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti kapasitas fiskal, kualitas pegawai negeri sipil, infrastruktur antar pulau, dukungan pemerintah pusat, partisipasi masyarakat, dan tantangan geografis wilayah kepulauan.

Sejalan dengan hasil R^2 , nilai F^2 menunjukkan kedua prediktor memiliki ukuran efek sedang. Reformasi tata kelola memiliki ukuran efek yang lebih tinggi daripada kepemimpinan adaptif (0,302 versus 0,194). Ini berarti reformasi tata kelola memberikan kontribusi yang relatif lebih kuat dalam menjelaskan kinerja pemerintah daerah. Temuan ini masuk akal dalam konteks Natuna karena masalah di wilayah kepulauan tidak hanya terkait dengan responsivitas kepemimpinan tetapi juga membutuhkan sistem terintegrasi, prosedur transparan, akuntabilitas yang jelas, dan koordinasi lintas lembaga.

Nilai Q^2 sebesar 0,438 menunjukkan model tersebut memiliki relevansi prediktif yang kuat untuk kinerja pemerintah daerah. Hasil ini menunjukkan kombinasi kepemimpinan adaptif dan reformasi tata kelola tidak hanya relevan secara konseptual tetapi juga bermanfaat secara empiris dalam memprediksi variasi kinerja pemerintah daerah. Relevansi prediktif sangat penting karena PLS-SEM tidak hanya menekankan pengujian hipotesis tetapi juga kemampuan model untuk menjelaskan dan memprediksi fenomena.

Tabel 7. Indikator Kesesuaian Model

Indikator Kecocokan	Model Jenuh	Model Estimasi	Ambang Batas	Hasil
SRMR	0.067	0.067	<0.080	Good fit
d ULS	0.341	0.341	Lower value indicates better fit	Accepted
d G	0.198	0.198	Lower value indicates better fit	Accepted
NFI	0.812	0.812	Closer to 1.000 is better	Acceptable
RMS theta	0.116	0.116	<0.120	Accepted

Indikator kesesuaian model pada Tabel 7 menunjukkan kesesuaian keseluruhan yang dapat diterima. Nilai SRMR sebesar 0,067 berada di bawah 0,080, sedangkan nilai RMS_theta sebesar 0,116 masih dalam ambang batas yang dapat diterima. Nilai NFI sebesar 0,812 tidak sempurna, tetapi dapat diterima untuk model penelitian sosial dengan ukuran sampel terbatas dan konteks regional yang heterogen. Dengan demikian, model tersebut memenuhi tidak hanya kriteria pengukuran dan struktural tetapi juga persyaratan kesesuaian umum.

Tabel 8. Hasil PLSpredict

Indikator	Q^2	PLS-SEM RMSE	RMSE Model Linier	Daya Prediktif
Y1 Efektivitas penyampaian layanan publik	0.326	0.486	0.502	Medium
Y2 Responsif terhadap kebutuhan publik	0.354	0.472	0.489	Medium
Y3 Pencapaian program pembangunan	0.338	0.464	0.477	Medium
Y4 Akuntabilitas hasil kinerja	0.312	0.493	0.501	Medium

Semua nilai prediksi Q^2 bernilai positif. Selain itu, nilai RMSE PLS-SEM lebih rendah daripada nilai RMSE model linier untuk semua indikator kinerja pemerintah daerah. Hal ini menunjukkan model PLS-SEM memiliki kemampuan prediksi yang lebih baik daripada model linier dasar. Model mampu menangkap variasi dalam persepsi publik tentang efektivitas layanan, responsivitas pemerintah, pencapaian pembangunan dan akuntabilitas kinerja.

Tabel 9. Ringkasan Koefisien Jalur Bootstrapping dan Pengujian Hipotesis

Path/Hipotesis	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	t-Statistic	p-Value	95% Confidence Interval	Hasil
H1	0.361	0.368	0.082	4.402	0.000	0.197–0.519	Signifikan

H2	0.474	0.481	0.079	6.000	0.000	0.315–0.623	Signifikan
Path/Hipotesis	Pernyataan		Bukti			Keputusan	
H1	Kepemimpinan Adaptif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah.		$\beta = 0.361$; $t = 4.402$; $p = 0.000$			Didukung	
H2	Reformasi Tata Kelola memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah.		$\beta = 0.474$; $t = 6.000$; $p = 0.000$			Didukung	
H3	Kepemimpinan Adaptif dan Reformasi Tata Kelola secara bersamaan menjelaskan kinerja pemerintah daerah.		$R^2 = 0.672$; $Q^2 = 0.438$; kedua jalur langsung tersebut sama-sama penting.			Didukung	

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan bootstrapping; hubungan dianggap signifikan ketika statistik $t > 1,96$ dan nilai $p < 0,05$. Tabel 9 menunjukkan kedua jalur struktural bersifat positif dan signifikan. Kepemimpinan adaptif memiliki koefisien 0,361, menunjukkan kepemimpinan pemerintah daerah yang lebih adaptif dikaitkan dengan persepsi publik yang lebih baik terhadap kinerja pemerintah daerah. Reformasi tata kelola memiliki koefisien yang lebih kuat yaitu 0,474, menunjukkan kinerja pemerintah daerah di Natuna dijelaskan lebih kuat oleh peningkatan sistem tata kelola daripada hanya oleh kapasitas kepemimpinan saja. Dengan kata lain, kepemimpinan itu penting, tetapi pengaruhnya menjadi lebih kuat ketika diikuti oleh reformasi kelembagaan.

Secara keseluruhan, semua hipotesis didukung secara empiris. H1 diterima karena kepemimpinan adaptif secara signifikan berkontribusi pada kinerja pemerintah daerah. H2 juga diterima, dengan reformasi tata kelola muncul sebagai prediktor dominan dalam model. H3 didukung oleh nilai R-kuadrat 0,672, nilai Q-kuadrat 0,438, dan signifikansi kedua jalur struktural. Dalam PLS-SEM, pengaruh simultan tidak dievaluasi melalui uji F seperti pada regresi konvensional, tetapi melalui gabungan kekuatan penjelasan, relevansi prediktif, dan signifikansi hubungan struktural.

Temuan menunjukkan kinerja pemerintah daerah di wilayah kepulauan dan perbatasan dapat dijelaskan secara kuat oleh kepemimpinan adaptif dan reformasi tata kelola. Temuan utamanya adalah reformasi tata kelola memiliki pengaruh yang lebih dominan daripada kepemimpinan adaptif. Dalam konteks Natuna, kinerja pemerintah daerah tidak dapat hanya bergantung pada responsivitas pemimpin; hal itu juga membutuhkan sistem tata kelola yang akuntabel, transparan, terkoordinasi, dan berbasis data. Namun, kepemimpinan adaptif tetap penting karena reformasi tata kelola tidak dapat berjalan tanpa pemimpin yang dapat menafsirkan perubahan, membuat keputusan dalam ketidakpastian, memobilisasi lembaga lokal, dan mendorong inovasi birokrasi. Hubungan antara keduanya bersifat komplementer: kepemimpinan adaptif memberikan arah perubahan, reformasi tata kelola melembagakan perubahan menjadi sistem yang berkelanjutan.

1.3. Pembahasan

Dalam studi tata kelola, kinerja pemerintah tidak cukup hanya dengan kemampuan untuk melaksanakan prosedur birokrasi. Hal ini juga melibatkan kapasitas kelembagaan untuk menghasilkan keputusan, layanan dan hasil kebijakan yang efektif dan dipercaya oleh publik (M. Andrews, 2008; Fukuyama, 2013; Putera et al., 2026). Temuan memperkuat argumen dan kebutuhan terhadap model kinerja kontekstual daripada model yang secara eksklusif berasal dari wilayah daratan, di mana akses administratif, infrastruktur dan konektivitas cenderung relatif lebih stabil.

Secara konseptual, temuan terletak dalam perdebatan antara kepemimpinan manajerial dan tata kelola kelembagaan. Perspektif kepemimpinan manajerial menekankan perubahan

dalam organisasi publik sangat bergantung pada kapasitas para pemimpin untuk mengarahkan birokrat, membuat keputusan, dan membangun orientasi terhadap perubahan. Sebaliknya, perspektif tata kelola institusional berpendapat kinerja lebih kuat ditentukan oleh kualitas sistem, desain institusional, akuntabilitas, dan koordinasi yang melampaui para pemimpin individu. Temuan ini menunjukkan tidak boleh dianggap saling eksklusif. Kepemimpinan adaptif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, tetapi reformasi tata kelola memiliki koefisien yang kuat; artinya kepemimpinan penting sebagai pendorong perubahan, sementara keberlanjutan kinerja bergantung pada sejauh mana perubahan diinstitusionalisasikan ke dalam sistem tata kelola.

Pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap kinerja pemerintah daerah dapat dijelaskan oleh karakteristik masalah yang dihadapi oleh Natuna. Sebagai pulau dan wilayah perbatasan, Natuna tidak hanya menghadapi tantangan teknis seperti jarak layanan dan keterbatasan infrastruktur; tetapi juga menghadapi tantangan adaptif, termasuk koordinasi lintas wilayah, respons terhadap kebutuhan masyarakat yang tersebar, akses yang tidak merata, dan inovasi dalam implementasi pemerintahan. Teori kepemimpinan kompleksitas menjelaskan institusi beroperasi dalam lingkungan yang tidak sepenuhnya stabil, sehingga para pemimpin harus menciptakan ruang untuk pembelajaran, kolaborasi, dan inovasi untuk membantu organisasi merespons tekanan eksternal (Uhl-Bien et al., 2007; Uhl-Bien & Arena, 2017; Zaenuddin, 2025; Zaenuddin & Tibrani, 2026). Dalam konteks ini, kepemimpinan adaptif penting karena pemerintah tidak dapat hanya mematuhi peraturan nasional; mereka harus menerjemahkan kebijakan publik ke dalam realitas geografis dan sosial Natuna.

Namun, kepemimpinan adaptif tidak boleh diromantisasi. Kepemimpinan responsif dapat mempercepat pemecahan masalah, tetapi jika reformasi terlalu bergantung pada tokoh-tokoh individu, reformasi tersebut dapat menjadi personalistik dan sulit untuk dipertahankan. Tantangan bagi pemerintah daerah bukan hanya memiliki pemimpin yang merespons dengan cepat, tetapi juga membangun mekanisme yang memungkinkan respons tersebut menjadi kapasitas organisasi. Damanpour & Schneider (2009) menunjukkan inovasi di lembaga publik dipengaruhi oleh karakteristik manajerial tetapi juga membutuhkan dukungan dari struktur dan proses organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan adaptif dipahami sebagai titik masuk perubahan, bukan sebagai satu-satunya dasar kinerja pemerintah. Tanpa institusionalisasi melalui tata kelola yang baik, inovasi mungkin tetap menjadi agenda sementara.

Efek dominan dari reformasi tata kelola merupakan temuan kunci. Reformasi tata kelola mencakup akuntabilitas, transparansi informasi, integrasi data, tata kelola digital, dan koordinasi kelembagaan. Di Natuna, ini bukan hanya alat administratif; ini adalah instrumen untuk menjembatani hambatan geografis. Pulau-pulau yang tersebar, jarak wilayah, dan akses layanan yang tidak merata mengharuskan pemerintah daerah untuk mengembangkan sistem kerja yang lebih terkoordinasi dan berbasis data. Osborne (2006) menekankan tata kelola publik baru memandang pemerintah bukan sebagai aktor tunggal, tetapi pengelola jaringan kebijakan, aktor, informasi, dan kepentingan publik (Osborne et al., 2015). Oleh karena itu, reformasi tata kelola penting karena memungkinkan pemerintah daerah untuk membangun sistem yang lebih terbuka, responsif, dan terhubung.

Namun demikian, reformasi tata kelola juga mengandung paradoks. Di satu sisi, digitalisasi, transparansi, dan integrasi data dapat meningkatkan kapasitas pemerintah. Di sisi lain, reformasi mungkin hanya menjadi formalitas jika berhenti pada aplikasi, dokumen, atau prosedur tanpa perubahan dalam budaya kerja. Kochanova et al (2020) menunjukkan e-government dapat meningkatkan kapasitas pemerintah, tetapi dampaknya bergantung pada kualitas dan implementasi kelembagaan. Fathani et al (2022) dan Mergel et al (2019) juga menekankan transformasi digital di sektor publik adalah transformasi organisasi, bukan hanya adopsi teknologi. Oleh karena itu, tata kelola digital di Natuna tidak boleh dipahami

hanya sebagai penyedia platform layanan, tetapi sebagai perubahan dalam cara pemerintah mengumpulkan data, berkoordinasi antar lembaga dan pemangku kepentingan, mengambil keputusan, dan menjangkau masyarakat di berbagai pulau.

Perdebatan lain muncul dari temuan tersebut menyangkut apakah kinerja pemerintah daerah harus dievaluasi dari indikator birokrasi internal atau persepsi publik. Studi ini menggunakan anggota masyarakat sebagai responden, yang berarti kinerja dinilai melalui pengalaman warga dengan layanan, daya tanggap, hasil pembangunan dan akuntabilitas. Pendekatan ini memiliki keuntungan karena warga adalah penerima langsung dampak kebijakan. Namun, penilaian berbasis persepsi juga memiliki keterbatasan karena mungkin tidak sepenuhnya menangkap detail administratif, kinerja anggaran, atau kompleksitas birokrasi internal. Oleh karena itu, temuan tersebut harus diinterpretasikan sebagai penilaian persepsi publik, bukan sebagai audit teknokratis. Meskipun demikian, dalam tata kelola kontemporer, persepsi publik tetap penting karena legitimasi pemerintah dibangun tidak hanya melalui laporan formal tetapi juga melalui pengalaman masyarakat dalam berinteraksi dengan negara (Bovaird & Löffler, 2003; Loeffler & Bovaird, 2016).

Konteks kepulauan memperkuat relevansi penelitian. Madubun (2024) berpendapat pelayanan publik di kecamatan kepulauan membutuhkan tata kelola berbasis geografi karena tantangan administrasi dan penyampaian layanannya berbeda dari wilayah daratan. Argumen ini konsisten dengan temuan reformasi tata kelola memiliki efek yang lebih kuat daripada kepemimpinan adaptif. Di wilayah kepulauan, masalah kinerja tidak dapat diselesaikan hanya melalui komitmen kepemimpinan karena banyak hambatan terletak pada sistem koordinasi, distribusi layanan, ketersediaan data, dan integrasi teritorial. Kepemimpinan memberikan arahan, tetapi tata kelola menentukan apakah arahan tersebut dapat diterjemahkan ke dalam kinerja yang dirasakan oleh warga.

Temuan ini juga beririsan dengan studi tentang kinerja pemerintah daerah di Indonesia. Fathani et al (2024) dan Wardhani et al (2017) menunjukkan tata kelola yang baik membantu menjelaskan kinerja pemerintah daerah, khususnya dalam kaitannya dengan efektivitas pengeluaran publik; serta kepemimpinan publik dan keterbukaan informasi pemerintah terkait dengan kinerja pelayanan publik di Indonesia. Kontribusi studi ini terletak pada konteks yang Kabupaten Natuna sebagai wilayah kepulauan dan perbatasan.

Secara praktis, temuan menunjukkan peningkatan kinerja pemerintah di Natuna membutuhkan strategi ganda. Pertama, kepemimpinan adaptif harus diperkuat melalui kemampuan para pemimpin daerah untuk menafsirkan perubahan, mengelola ketidakpastian, membangun komunikasi, dan mendorong inovasi sesuai dengan kebutuhan wilayah. Kedua, reformasi tata kelola harus diarahkan pada peningkatan sistem yang konkret, seperti integrasi data di seluruh distrik dan desa, transparansi informasi layanan, penyederhanaan prosedur, dan koordinasi program lintas lembaga. Jika satu dimensi beroperasi tanpa dimensi lainnya, kinerja pemerintah akan tidak seimbang. Kepemimpinan tanpa sistem berisiko menjadi personalistik, sementara sistem tanpa kepemimpinan dapat menjadi lambat dan prosedural.

Pada akhirnya, model kinerja untuk pemerintah daerah di wilayah kepulauan dan perbatasan harus melampaui pendekatan administratif konvensional. Natuna membutuhkan pemerintah yang beradaptasi dengan kompleksitas wilayah sambil membangun tata kelola yang transparan, terkoordinasi, dan berbasis data. Kepemimpinan adaptif sebagai kapasitas untuk perubahan dan reformasi tata kelola sebagai kapasitas untuk institusionalisasi. Kinerja pemerintahan lokal yang kuat tidak hanya muncul dari para pemimpin yang responsif atau yang dirancang dengan baik; kinerja muncul dari interaksi antara kepemimpinan yang memobilisasi perubahan dan pengaturan tata kelola yang membuat perubahan tersebut berkelanjutan.

KESIMPULAN

Kepemimpinan adaptif dan reformasi tata kelola memainkan peran penting dalam menjelaskan kinerja pemerintah daerah di Kabupaten Natuna sebagai wilayah kepulauan dan perbatasan. Hasil PLS-SEM menunjukkan kedua variabel memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah, termasuk efektivitas pelayanan publik, responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat, pencapaian program pembangunan, dan akuntabilitas kinerja. Temuan menunjukkan peningkatan kinerja pemerintah daerah tidak dapat dibangun hanya melalui pendekatan administratif; hal ini membutuhkan kombinasi kepemimpinan yang dapat beradaptasi dengan kompleksitas wilayah dan sistem tata kelola yang terstruktur, transparan, dan berbasis data.

Sebagian, kepemimpinan adaptif memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah. Kepemimpinan yang responsif terhadap perubahan, mampu mengambil keputusan dalam kondisi ketidakpastian, mampu membangun komunikasi antar lembaga daerah, dan mendukung inovasi birokrasi sangat penting bagi wilayah kepulauan seperti Natuna. Di wilayah yang tersebar, menghadapi kendala konektivitas, dan menempati posisi perbatasan yang strategis, kepemimpinan adaptif diperlukan untuk memastikan bahwa pemerintah daerah tidak hanya menjalankan fungsi birokrasi rutin tetapi dapat menyesuaikan strategi kerjanya dengan kebutuhan masyarakat dan karakteristik geografis lokal.

Reformasi tata kelola muncul sebagai kontributor yang lebih kuat dalam model penelitian. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja pemerintah daerah Natuna sangat dipengaruhi oleh akuntabilitas, transparansi informasi, integrasi data, tata kelola digital, dan koordinasi kelembagaan antar instansi daerah. Reformasi tata kelola merupakan instrumen penting untuk mengurangi hambatan geografis, mempercepat pengambilan keputusan, memperjelas prosedur pelayanan, dan memperkuat pemantauan hasil pembangunan. Oleh karena itu, reformasi tata kelola harus diposisikan sebagai agenda kelembagaan jangka panjang, bukan hanya program teknis atau administratif.

Secara bersamaan, kepemimpinan adaptif dan reformasi tata kelola membentuk model yang kuat untuk menjelaskan kinerja pemerintah daerah. Kedua dimensi tersebut saling melengkapi: kepemimpinan adaptif memberikan arah perubahan, sementara reformasi tata kelola memastikan bahwa perubahan tersebut beroperasi secara kelembagaan. Tanpa kepemimpinan adaptif, reformasi mungkin berjalan lambat dan prosedural. Sebaliknya, tanpa sistem tata kelola yang kuat, kepemimpinan mungkin terlalu bergantung pada tokoh-tokoh individu dan menjadi sulit untuk dipertahankan.

Pemerintah Kabupaten Natuna harus memperkuat kepemimpinan yang responsif, inovatif, dan kolaboratif sambil mempercepat reformasi tata kelola melalui integrasi data, transparansi informasi, koordinasi lintas instansi, dan digitalisasi proses pemerintahan. Secara teoritis, studi ini berkontribusi dengan menawarkan model kinerja pemerintah daerah kontekstual untuk wilayah kepulauan dan perbatasan. Secara praktis, temuan ini dapat berfungsi sebagai dasar bagi pemerintah daerah untuk merancang strategi peningkatan kinerja yang lebih adaptif, akuntabel, dan selaras dengan kebutuhan masyarakat di wilayah yang kompleks secara geografis.

REFERENSI

- Ahsani, R. D. P., Wulandari, C., Dinata, C., Azmi, N. A., & Fathani, A. T. (2022). The Challenges and Opportunities for Developing Community-Based Tourism in Indonesia. *Journal of Governance*, 7(4). <https://doi.org/10.31506/jog.v7i4.16232>
- Andrews, M. (2008). The Good Governance Agenda: Beyond Indicators without Theory. *Oxford Development Studies*, 36(4), 379–407. <https://doi.org/10.1080/13600810802455120>
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2011). Strategy Implementation and

- Public Service Performance. *Administration & Society*, 43(6), 643–671. <https://doi.org/10.1177/0095399711412730>
- Andrews, R., Boyne, G., & Walker, R. M. (2011). The Impact of Management on Administrative and Survey Measures of Organizational Performance. *Public Management Review*, 13(2), 227–255. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.532968>
- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., & Schuberth, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & Management*, 57(2), 103168. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.003>
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2003). Evaluating the Quality of Public Governance: Indicators, Models and Methodologies. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 313–328. <https://doi.org/10.1177/0020852303693002>
- Boyne, G. A. (2003). Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 367–394. <https://doi.org/10.1093/jopart/mug027>
- Boyne, George A., & Walker, R. M. (2010). Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead. *Public Administration Review*, 70(s1). <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02271.x>
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495–522. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun021>
- Fathani, A. T., Pribadi, U., Suling, C. F., & Azmi, N. A. (2022). Pemanfaatan Sistem Informasi Desa (SID) terhadap Peningkatan Pelayanan Publik di Desa Dlingo, Bantul, Yogyakarta. *Jurnal Sistem Dan Teknologi Informasi*, 10(1), 92–97. <https://doi.org/10.26418/justin.v10i1.44347>
- Fathani, A. T., Putera, R. E., & Mohamed, N. (2024). The Perils of Bureaucratic Inertia: A Step Towards Enhancing Government. *Jurnal Trias Politika*, 8(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.33373/jtp.v8i1.5976>
- Fernandes, A. A. R., & Fresly, J. (2017). Modeling of role of public leader, open government information and public service performance in Indonesia. *Journal of Management Development*, 36(9), 1160–1169. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0322>
- Fukuyama, F. (2013). What Is Governance? *Governance*, 26(3), 347–368. <https://doi.org/10.1111/gove.12035>
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Season? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Kochanova, A., Hasnain, Z., & Larson, B. (2020). Does E-Government Improve Government Capacity? Evidence from Tax Compliance Costs, Tax Revenue, and Public Procurement Competitiveness. *The World Bank Economic Review*, 34(1), 101–120. <https://doi.org/10.1093/wber/lhx024>
- Loeffler, E., & Bovaird, T. (2016). User and Community Co-Production of Public Services: What Does the Evidence Tell Us? *International Journal of Public Administration*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1250559>

- Madubun, J. (2024). Public services in island sub-districts: Towards geography-based governance. *Australian Journal of Public Administration*, 83(3), 308–327. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12586>
- Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J.-H., Thurasamy, R., Chuah, F., & Cham, T. H. (2020). Sample Size for Survey Research: Review and Recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 4(2), i–xx. [https://doi.org/10.47263/JASEM.4\(2\)01](https://doi.org/10.47263/JASEM.4(2)01)
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40–53. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x>
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Osborne, S. P., Radnor, Z., Kinder, T., & Vidal, I. (2015). The SERVICE Framework: A Public-service-dominant Approach to Sustainable Public Services. *British Journal of Management*, 26(3), 424–438. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12094>
- Putera, R. E., Fathani, A. T., Lenggogeni, S., & Valentina, T. R. (2026). Unpacking Political Dilemmas in Tourism Governance: Accountability, Transparency and Resource Allocation in Mandalika, Indonesia. *Tourism and Hospitality*, 7(2), 48. <https://doi.org/10.3390/tourhosp7020048>
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322–2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., & Noci, G. (2021). Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. *International Journal of Information Management*, 60, 102356. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102356>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2017). Complexity leadership. *Organizational Dynamics*, 46(1), 9–20. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.12.001>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Wardhani, R., Rossietta, H., & Martani, D. (2017). Good governance and the impact of government spending on performance of local government in Indonesia. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 3(1), 77. <https://doi.org/10.1504/IJPSPM.2017.082503>
- Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., Becker, M., & Müller, W. M. (2022). Open government data: A systematic literature review of empirical research. *Electronic Markets*, 32(4), 2381–2404. <https://doi.org/10.1007/s12525-022-00582-8>
- Zaenuddin, M. (2025). How to Achieve the Integration From the Dualism of Institutional Conflicts? Lesson Learned From Batam, Indonesia. *SAGE Open*, 15(3), 1–14. <https://doi.org/10.1177/21582440251365467>
- Zaenuddin, M., & Tibrani, T. (2026). Exploring policy innovation performance through transformational leadership and collaborative governance flexibility in Batam, Indonesia. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 12(2), 100798. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2026.100798>