

## ANALISIS IMPLEMENTASI ADAPTIVE GOVERNANCE DALAM MENINGKATKAN KINERJA ASN DI KANTOR KECAMATAN MEDAN TIMUR

Claudia Evelyn<sup>1</sup>, Vera Pasaribu<sup>2</sup>, Natalia Sihombing<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas HKBP Nommensen Medan

Email Korespondensi: claudia.evelyn@student.uhn.ac.id

Email: verapasaribu@uhn.ac.id; natalia.sihombing@uhn.ac.id

### ABSTRACT

The development of the digital era requires government institutions to adapt their bureaucratic work systems and public services to become more effective and responsive. However, the adaptation process still faces several challenges, such as limited technological competence, conventional bureaucratic work patterns, and the readiness of civil servants to face change. Therefore, an adaptive governance approach is needed to encourage flexibility and the ability of organizations to adjust to environmental dynamics. This study aims to analyze the implementation of adaptive governance in improving the performance of civil servants at the Medan Timur Sub-district Office and to identify supporting and inhibiting factors. This research uses a qualitative method with a descriptive approach through interviews and documentation studies. Data analysis applies the Miles and Huberman model, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing. The results show that the implementation of adaptive governance is reflected in collaboration among employees, flexibility in work procedures, improvement of civil servants' capacity in the use of technology, and the role of transformational leadership in encouraging openness to change. These efforts contribute to improving work effectiveness and the quality of public services. However, several obstacles remain, including limited digital skills, lack of technical training, and work habits that are still oriented toward manual systems. The study concludes that adaptive governance plays an important role in improving civil servant performance and supporting organizational adaptation to the digital transformation of public services

**Keywords:** Adaptive governance, Civil servant performance, Transformational leadership.

### ABSTRAK

Perkembangan era digital menuntut instansi pemerintah beradaptasi dalam sistem kerja birokrasi dan pelayanan publik agar lebih efektif dan responsif. Namun, proses adaptasi masih menghadapi kendala seperti keterbatasan kompetensi teknologi, pola kerja konvensional, dan kesiapan aparatur. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan adaptive governance yang mendorong fleksibilitas dan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi adaptive governance dalam meningkatkan kinerja ASN di Kantor Kecamatan Medan Timur serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif melalui wawancara dan studi dokumentasi. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptive governance tercermin melalui kolaborasi antarpegawai, fleksibilitas prosedur kerja, peningkatan kapasitas ASN dalam penggunaan teknologi, serta peran kepemimpinan transformasional dalam mendorong keterbukaan terhadap perubahan. Implementasi tersebut berdampak pada peningkatan efektivitas kerja dan kualitas pelayanan publik. Namun, masih terdapat hambatan berupa keterbatasan keterampilan digital, kurangnya pelatihan teknis, dan kebiasaan kerja yang masih berorientasi pada sistem manual. Penelitian ini menyimpulkan bahwa adaptive governance berperan penting dalam meningkatkan kinerja ASN dan mendukung adaptasi organisasi terhadap transformasi digital pelayanan publik.

**Kata kunci:** Adaptive governance, Kinerja ASN, Kepemimpinan transformasional.

*Penerbit:*

*LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)*

[redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id](mailto:redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id)

160

Indexed



SINTA 4

PKP|INDEX



## PENDAHULUAN

Beberapa tahun terakhir, arah penyelenggaraan pemerintahan mengalami perubahan signifikan seiring dengan perkembangan era digital. Perubahan ini tercermin dalam berbagai studi, salah satunya oleh (Cahaya et al., 2025) yang menunjukkan bahwa transformasi digital di sektor publik menuntut birokrasi untuk menjadi lebih adaptif, cepat, dan terbuka. Pemerintah kini dituntut responsif terhadap kebutuhan masyarakat melalui pemanfaatan teknologi informasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Digitalisasi tidak hanya memengaruhi proses perumusan kebijakan, tetapi juga mengubah pola kerja birokrasi agar lebih efektif, efisien, dan transparan.

Perubahan ini mendorong instansi pemerintah di berbagai tingkatan untuk menyesuaikan diri dengan sistem kerja berbasis teknologi. Digitalisasi menuntut cara kerja, penggunaan layanan, serta penguatan kapasitas sumber daya manusia. Keberhasilan digitalisasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sarana teknologi, tetapi juga kesiapan ASN untuk mengoperasikan sistem baru dan melakukan penyesuaian dengan pola kerja digital. Keberhasilan adaptasi teknologi sangat dipengaruhi oleh pelibatan pegawai dan gaya kepemimpinan yang mendukung proses perubahan.

Sebagai bagian dari upaya memperkuat transformasi digital daerah, Pemerintah Kota Medan telah menetapkan Peraturan Wali Kota Medan Nomor 28 Tahun 2018 tentang Smart City Medan. Kebijakan ini menjadi dasar bagi perangkat daerah, termasuk kecamatan, untuk mengintegrasikan pemanfaatan teknologi informasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Implementasi kebijakan tersebut mendorong terwujudnya pelayanan administrasi yang lebih efektif, efisien, dan mampu merespon kebutuhan masyarakat secara cepat.

Transformasi digital yang berlangsung di instansi pemerintah menempatkan ASN sebagai garda terdepan dalam proses implementasinya. ASN dituntut untuk memahami sistem digital, mempelajari aplikasi baru, serta memberikan pelayanan yang tetap responsif. Namun adaptasi ASN terhadap digitalisasi tidak selalu berjalan seragam. Sebagian ASN mampu mengikuti perkembangan teknologi, sementara sebagian lainnya masih menghadapi hambatan seperti keterbatasan keterampilan, pemahaman teknis, dan kenyamanan bekerja dengan sistem digital. Hambatan tersebut dapat berdampak pada kualitas dan kecepatan pelayanan.

Kondisi perubahan yang cepat seperti digitalisasi membutuhkan penerapan adaptive governance untuk memastikan organisasi dapat menyesuaikan diri secara berkelanjutan. Adaptive governance menekankan kemampuan pemimpin dalam mengelola ketidakpastian, mendukung pembelajaran, serta menciptakan kondisi yang membantu pegawai beradaptasi dengan perubahan teknologi. Dalam kerangka ini, peran kepemimpinan menjadi sangat penting sebagai penggerak perubahan dan pendorong kesiapan ASN.

Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang relevan dalam mendukung implementasi digitalisasi karena pemimpin mampu memberikan visi perubahan, membangun inspirasi, serta mendorong pengembangan kompetensi pegawai. Hal ini selaras dengan penelitian (Hilmi et al., 2025) yang menemukan bahwa pemimpin transformasional yang memberikan teladan mampu meningkatkan motivasi dan kualitas kinerja pegawai dalam menghadapi sistem berbasis teknologi.

Pada tingkat kecamatan, sering ditemukan bahwa beberapa ASN masih mengalami kesulitan dalam mengoperasikan sistem layanan digital seperti e-KTP, layanan pengaduan online, serta permohonan surat keterangan berbasis digital. Kondisi ini dapat menyebabkan keterlambatan pelayanan harian dan meningkatnya keluhan masyarakat. Situasi tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi tidak hanya soal fasilitas, tetapi juga sangat bergantung pada bagaimana pemimpin mampu mengarahkan, membimbing, dan memotivasi pegawai dalam menghadapi transformasi digital.

Unit kerja di tingkat kecamatan seperti kantor Kecamatan Medan Timur memiliki karakteristik yang berbeda dari instansi pemerintah lainnya karena berhubungan langsung dengan masyarakat dan menangani pelayanan administrasi harian dalam jumlah yang banyak. Meskipun digitalisasi pelayanan terus didorong oleh pemerintah, kenyataannya penerapan di Kantor Kecamatan Medan Timur masih

menghadapi kendala yang cukup nyata. Beberapa ASN belum sepenuhnya siap beralih dari prosedur manual ke prosedur berbasis aplikasi. Pandangan ini di perkuat oleh (Sari, 2024) yang menyatakan bahwa hambatan ini meliputi keterbatasan penguasaan penggunaan aplikasi oleh sebagian ASN, minimnya pemahaman teknis terhadap prosedur baru, serta kurangnya pelatihan yang memadai

Akibatnya, pelayanan yang seharusnya lebih cepat dan efisien sering mengalami keterlambatan, bahkan gagal memenuhi standar pelayanan publik yang di harapkan masyarakat. Dengan fenomena yang ada memperkuat pentingnya kehadiran kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, dukungan, dan motivasi agar ASN lebih siap menerima transformasi digital. Hal ini menjadikan konteks digitalisasi di tingkat kecamatan lebih menantang dan memerlukan perhatian khusus terkait kesiapan ASN dan efektivitas pemimpin dalam membangun budaya kerja adaptif.

Namun, sejauh ini belum banyak penelitian yang secara langsung meneliti bagaimana gaya kepemimpinan tersebut berperan dalam kerangka adaptive governance di tingkat kecamatan, terutama unit kerja yang bersentuhan langsung dengan masyarakat seperti Kantor Kecamatan Medan Timur. Penelitian terhadap konteks tersebut menjadi penting karena dapat memberikan gambaran baru mengenai faktor-faktor kepemimpinan yang paling berpengaruh dalam mendorong kinerja ASN, terutama di lingkungan kerja yang sedang menyesuaikan diri dengan sistem pelayanan yang semakin modern.

Dengan mempertimbangkan berbagai tantangan tersebut, tanpa kepemimpinan yang mampu mengarahkan, memotivasi, dan membuka ruang keterlibatan, proses penyesuaian pegawai terhadap teknologi baru akan berjalan lebih lambat dan berdampak pada mutu pelayanan. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji bagaimana implementasi adaptive governance melalui kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja ASN di Kantor Kecamatan Medan Timur. Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Analisis Implementasi Adaptive Governance Dalam Meningkatkan Kinerja ASN Di Kantor Kecamatan Medan Timur”.

## METODE

Secara umum bentuk penelitian ada (2) yaitu kuantitatif dan kualitatif merupakan metode-metode untuk menguji teori-teori (theories) tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Oleh karena itu metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Sugiyono (2021:16) “penelitian kualitatif yaitu metode penelitian yang dinamakan sebagai metode baru, karena popularitasnya belum lama, dinamakan metode postpositivistik karena berlandaskan pada filsafat postpositivisme”. Metode ini disebut juga sebagai metode artistik, karena proses penelitian lebih bersifat seni (kurang terpolo), dan disebut sebagai metode interpretive karena data hasil penelitian lebih berkenaan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan di lapangan.

## PEMBAHASAN

### Kinerja ASN

Menurut Mangkunegara (2011), “kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dalam periode tertentu dan diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan”. Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), kinerja tidak hanya dilihat dari kuantitas pekerjaan, tetapi juga mencakup berbagai aspek lain yang mendalam, seperti kualitas, disiplin, dan kreativitas.

Kinerja ASN yang baik dapat dilihat dari sejauh mana mereka mampu menyelesaikan tugas dengan efisien dan efektif, sesuai dengan target yang ditetapkan. Selain itu, kualitas pekerjaan ASN harus memenuhi standar yang diharapkan, yang tidak hanya berfokus pada hasil yang dicapai, tetapi juga pada proses yang dilakukan dalam penyelesaian tugas tersebut.

Disiplin menjadi salah satu indikator penting dalam mengukur kinerja ASN, dimana ASN harus mematuhi aturan dan prosedur yang ada untuk memastikan pelaksanaan tugas berjalan dengan baik dan

tepat waktu.

Kreativitas dan inovasi juga merupakan elemen kunci yang membedakan ASN yang berkinerja tinggi, karena mereka dituntut untuk mampu berpikir kritis dan mencari solusi baru dalam menghadapi berbagai tantangan dalam pelayanan publik. Dengan demikian, kinerja ASN adalah kombinasi dari kuantitas, kualitas, disiplin, dan kreativitas yang secara keseluruhan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan pelayanan publik yang lebih baik.

## Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2011) menjelaskan bahwa “kinerja individu dapat dinilai melalui beberapa dimensi penting yang menggambarkan bagaimana seseorang menyelesaikan pekerjaannya”. Dimensi tersebut meliputi:

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas Kerja
3. Tanggung Jawab
4. Kerja Sama

Setiap dimensi memiliki indikator yang dapat digunakan untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai menunjukkan kinerja yang baik dalam organisasi, termasuk pada Aparatur Sipil Negara (ASN).

### 1) Kualitas kerja.

Kualitas kerja yang tinggi memastikan bahwa pekerjaan diselesaikan secara akurat dan minim kesalahan, sehingga hasilnya dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Mangkunegara menekankan bahwa kualitas kerja juga mencakup kemampuan pegawai menyelesaikan tugas dengan cepat tanpa mengabaikan akurasi dan prosedur yang berlaku.

### 2) Kuantitas kerja

Menggambarkan jumlah dan jenis pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai dalam satu periode waktu. Dimensi ini menunjukkan kemampuan pegawai untuk memenuhi target pekerjaan secara efisien dan produktif. Kuantitas kerja yang baik ditandai dengan kemampuan menghasilkan output yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, serta tetap menjaga ketelitian dan kerapian dalam proses penyelesaiannya.

### 3) Tanggung jawab

Mengacu pada kesadaran pegawai dalam menjalankan tugasnya, mempertanggungjawabkan hasil kerja, serta menggunakan sarana dan prasarana organisasi secara tepat. Indikator tanggung jawab tampak dari kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara mandiri, memahami konsekuensi dari setiap keputusan yang diambil, serta menunjukkan komitmen terhadap hasil kerja yang berkualitas.

### 4) Kerja sama

Mencerminkan kesediaan pegawai untuk bekerja bersama orang lain secara harmonis, baik lintas bagian maupun dalam satu unit kerja. Kerja sama yang baik terlihat dari kemampuan menjalin komunikasi yang efektif, partisipasi aktif dalam tim, serta suasana kerja yang kompak sehingga tugas dapat diselesaikan lebih cepat dan tepat

Dimensi-dimensi tersebut menunjukkan bahwa kinerja, tidak hanya dilihat dari hasil akhir pekerjaan, tetapi juga dari proses kerja, sikap, dan perilaku pegawai dalam menjalankan tugas. Dengan demikian, penilaian kinerja ASN dapat dilakukan secara lebih komprehensif dan objektif.

## Implementasi Adaptive Governance di Kantor Kecamatan Medan Timur

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa penerapan adaptive governance di Kantor Kecamatan Medan Timur terlihat dari adanya berbagai upaya penyesuaian dalam sistem kerja pemerintahan serta pemanfaatan teknologi digital dalam mendukung pelaksanaan pelayanan

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

[redaksigovernance@gmail.com](mailto:redaksigovernance@gmail.com)/[admin@lkispol.or.id](mailto:admin@lkispol.or.id)

163

Indexed



SINTA 4



publik. Perubahan tersebut menunjukkan bahwa aparaturnya berusaha menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi informasi serta tuntutan masyarakat yang semakin menginginkan pelayanan yang cepat, mudah, dan efisien. Dalam konteks pemerintahan modern, kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan.

Hasil wawancara dengan beberapa informan menunjukkan bahwa pelayanan administrasi di Kecamatan Medan Timur saat ini telah mulai memanfaatkan berbagai aplikasi digital dalam menunjang kegiatan kerja aparaturnya. Beberapa aplikasi yang digunakan antara lain MyASN, SIMONA (SIMPACT), dan Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIKAD). Penggunaan berbagai aplikasi tersebut membantu pegawai dalam mengelola berbagai data administrasi pemerintahan serta mempercepat proses pelayanan kepada masyarakat. Melalui sistem digital tersebut, pengolahan data dapat dilakukan dengan lebih terstruktur, sehingga meminimalisir kesalahan administrasi serta mempermudah proses pencarian data apabila dibutuhkan.

Penerapan sistem pelayanan berbasis digital ini merupakan salah satu bentuk adaptasi organisasi pemerintahan dalam menghadapi perkembangan teknologi serta dinamika kebutuhan masyarakat. Dalam konsep adaptive governance, organisasi pemerintahan dituntut untuk mampu menyesuaikan kebijakan, mekanisme kerja, serta sistem pelayanan sesuai dengan perkembangan situasi yang terjadi di lingkungan masyarakat. Dengan demikian, penggunaan teknologi digital dalam pelayanan publik dapat dipahami sebagai langkah strategis yang dilakukan oleh pemerintah kecamatan untuk meningkatkan efektivitas kerja aparaturnya serta memperbaiki kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

Selain memberikan kemudahan dalam proses administrasi, penerapan sistem digital juga berperan dalam meningkatkan koordinasi antarpegawai di lingkungan Kantor Kecamatan Medan Timur. Melalui pemanfaatan teknologi informasi, berbagai informasi terkait kebijakan baru, pembagian tugas, maupun arahan dari pimpinan dapat disampaikan dengan lebih cepat dan efisien. Hal ini membantu pegawai dalam memahami tugas dan tanggung jawab masing-masing secara lebih jelas sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan secara lebih terkoordinasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perkembangan teknologi menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan yang responsif dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat.

Temuan penelitian ini juga diperkuat oleh pernyataan salah satu informan utama, yaitu Bapak Adnan Daulay, yang menyampaikan bahwa perubahan sistem kerja di Kantor Kecamatan Medan Timur saat ini semakin mengarah pada penggunaan teknologi digital dalam berbagai kegiatan administrasi pemerintahan. Menurutnya, penerapan sistem digital membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara lebih tertib dan terstruktur sehingga pelayanan kepada masyarakat dapat dilakukan dengan lebih efisien. Selain itu, informan lain juga menyampaikan bahwa pemanfaatan teknologi memberikan kemudahan dalam proses pelaporan serta koordinasi antarpegawai. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa aparaturnya telah berupaya menyesuaikan diri terhadap perkembangan teknologi sebagai bagian dari proses adaptasi organisasi dalam meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan.

## 1. Komunikasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, komunikasi merupakan salah satu aspek yang memiliki peran penting dalam pelaksanaan sistem kerja di Kantor Kecamatan Medan Timur. Komunikasi yang baik antara pimpinan dan pegawai menjadi faktor yang mendukung kelancaran pelaksanaan berbagai kebijakan maupun sistem kerja yang diterapkan di lingkungan kecamatan. Melalui komunikasi yang efektif, setiap pegawai dapat memahami informasi yang berkaitan dengan tugas, tanggung jawab, serta kebijakan yang harus dilaksanakan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, diketahui bahwa komunikasi antara pimpinan dan pegawai di Kantor Kecamatan Medan Timur dilakukan melalui beberapa mekanisme, seperti pelaksanaan apel pagi, rapat koordinasi, serta penyampaian informasi melalui grup WhatsApp kedinasan. Melalui kegiatan apel pagi dan rapat koordinasi, pimpinan dapat

memberikan arahan secara langsung kepada seluruh pegawai mengenai pelaksanaan tugas maupun kebijakan baru yang perlu dilaksanakan. Sementara itu, penggunaan media komunikasi digital seperti grup WhatsApp juga mempermudah proses penyampaian informasi secara cepat apabila terdapat kebijakan atau instruksi yang harus segera diketahui oleh pegawai.

Jika dikaitkan dengan teori implementasi kebijakan menurut George C. Edward III, komunikasi merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan pelaksanaan suatu kebijakan. Komunikasi yang jelas, konsisten, dan mudah dipahami akan membantu para pelaksana kebijakan untuk memahami tujuan serta mekanisme pelaksanaan kebijakan tersebut. Dengan adanya komunikasi yang baik, potensi terjadinya kesalahpahaman dalam pelaksanaan kebijakan dapat diminimalisir sehingga proses implementasi kebijakan dapat berjalan secara lebih efektif.

Berdasarkan temuan penelitian, komunikasi yang dilakukan di Kantor Kecamatan Medan Timur dapat dikatakan telah berjalan dengan cukup baik. Informasi terkait pelaksanaan pelayanan publik maupun penggunaan sistem digital umumnya disampaikan secara langsung oleh pimpinan kepada pegawai melalui berbagai saluran komunikasi yang tersedia. Kondisi ini membantu pegawai dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem kerja yang terjadi, terutama dalam penerapan pelayanan berbasis digital.

Hal tersebut juga sejalan dengan pernyataan informan utama yang menyampaikan bahwa komunikasi antarpegawai di lingkungan Kantor Kecamatan Medan Timur telah berjalan dengan cukup baik. Informan menjelaskan bahwa koordinasi biasanya dilakukan melalui apel rutin, rapat koordinasi, maupun komunikasi melalui grup WhatsApp kedinasan sehingga setiap informasi yang berkaitan dengan tugas dan kebijakan baru dapat segera diketahui oleh seluruh pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa komunikasi internal yang berjalan secara efektif dapat membantu pegawai dalam memahami perubahan sistem kerja serta mendukung kelancaran pelaksanaan pelayanan publik.

Dengan demikian, komunikasi yang efektif menjadi salah satu faktor yang mendukung keberhasilan penerapan adaptive governance di lingkungan Kantor Kecamatan Medan Timur.

## 2. Sumber Daya

Selain faktor komunikasi, ketersediaan sumber daya juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan implementasi adaptive governance. Sumber daya yang dimaksud tidak hanya terbatas pada sumber daya manusia, tetapi juga mencakup sarana, prasarana, serta teknologi seperti keterbatasan perangkat komputer yang dimana setiap ruangan di fasilitasi 1 (satu) komputer saja, kemudian ditemukan kendala pada kualitas jaringan internet (WIFI), yang digunakan dalam mendukung pelaksanaan tugas pemerintahan. Dalam konteks pelayanan publik berbasis digital, ketersediaan teknologi informasi menjadi salah satu elemen penting yang mendukung pelaksanaan pekerjaan aparatur pemerintahan.

Berdasarkan hasil penelitian, pemanfaatan teknologi digital di Kantor Kecamatan Medan Timur menjadi salah satu sumber daya yang membantu aparatur sipil negara (ASN) dalam menjalankan tugasnya. Penggunaan berbagai aplikasi pelayanan digital memungkinkan pegawai untuk mengelola data administrasi pemerintahan secara lebih efektif. Proses penginputan data, pengolahan dokumen, serta penyimpanan arsip dapat dilakukan secara sistematis sehingga mempermudah proses pelayanan kepada masyarakat.

Penggunaan sistem digital tersebut juga memberikan kemudahan dalam mempercepat proses penyelesaian berbagai pekerjaan administrasi. Beberapa pekerjaan yang sebelumnya dilakukan secara manual kini dapat dilakukan secara lebih cepat melalui sistem aplikasi yang telah tersedia. Hal ini tentu memberikan dampak positif terhadap efisiensi kerja pegawai serta membantu meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Dalam teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh George C. Edward III, sumber daya merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan suatu kebijakan.

Tanpa adanya sumber daya yang memadai, kebijakan yang telah dirumuskan tidak akan dapat dilaksanakan secara optimal. Oleh karena itu, ketersediaan fasilitas teknologi serta sistem digital yang digunakan di Kantor Kecamatan Medan Timur dapat dikatakan menjadi salah satu faktor pendukung dalam pelaksanaan adaptive governance.

Namun demikian, pemanfaatan teknologi digital tersebut juga memerlukan kemampuan dari sumber daya manusia yang mengoperasikannya. Pegawai perlu memiliki pemahaman serta keterampilan dalam menggunakan sistem aplikasi yang tersedia agar proses pelayanan dapat berjalan dengan lancar.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan penelitian, diketahui bahwa penggunaan berbagai aplikasi digital seperti sistem administrasi kependudukan dan aplikasi pelaporan kinerja telah membantu aparatur kecamatan dalam melaksanakan tugasnya. Namun demikian, beberapa informan juga menyampaikan bahwa tidak semua pegawai memiliki kemampuan yang sama dalam mengoperasikan sistem digital tersebut. Oleh karena itu, peningkatan kemampuan sumber daya manusia melalui pelatihan teknis dan pendampingan penggunaan aplikasi menjadi salah satu langkah yang penting untuk memastikan bahwa seluruh pegawai dapat memanfaatkan teknologi secara optimal dalam mendukung pelaksanaan pelayanan publik.

### 3. Disposisi (Sikap Pelaksana)

Disposisi atau sikap pelaksana merupakan faktor yang berkaitan dengan bagaimana respon serta komitmen para pelaksana kebijakan terhadap kebijakan yang diterapkan. Sikap pelaksana yang positif akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi suatu kebijakan. Sebaliknya, apabila para pelaksana tidak memiliki komitmen atau menunjukkan sikap yang kurang mendukung, maka proses implementasi kebijakan dapat mengalami berbagai hambatan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, sebagian besar aparatur sipil negara di Kantor Kecamatan Medan Timur menunjukkan sikap yang cukup positif terhadap penerapan sistem kerja berbasis digital. Pegawai pada umumnya berusaha menyesuaikan diri dengan perubahan sistem pelayanan yang diterapkan serta mengikuti arahan yang diberikan oleh pimpinan dalam melaksanakan tugasnya. Sikap tersebut menunjukkan adanya kesadaran dari aparatur bahwa penerapan teknologi digital merupakan bagian dari upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Dalam perspektif teori implementasi kebijakan menurut George C. Edward III, sikap pelaksana merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Jika para pelaksana memiliki sikap yang mendukung serta memiliki komitmen terhadap kebijakan yang diterapkan, maka kebijakan tersebut akan lebih mudah untuk dilaksanakan. Sebaliknya, apabila pelaksana menunjukkan sikap yang kurang mendukung, maka implementasi kebijakan dapat mengalami berbagai kendala di lapangan.

Dengan adanya sikap positif dari pegawai terhadap penerapan sistem pelayanan berbasis digital, proses adaptasi dalam organisasi pemerintahan dapat berjalan dengan lebih baik. Pegawai menjadi lebih terbuka terhadap perubahan sistem kerja serta bersedia untuk mempelajari penggunaan teknologi baru yang digunakan dalam pelayanan publik.

Hal ini juga terlihat dari pernyataan beberapa informan yang menyampaikan bahwa pegawai pada umumnya berusaha mengikuti arahan pimpinan serta menyesuaikan diri dengan perubahan sistem kerja yang diterapkan. Informan menjelaskan bahwa penerapan sistem digital mendorong pegawai untuk terus meningkatkan kemampuan serta mempelajari penggunaan aplikasi yang digunakan dalam pelayanan administrasi. Sikap adaptif tersebut menunjukkan adanya komitmen dari aparatur untuk mendukung pelaksanaan sistem kerja yang lebih modern dan efisien dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Kondisi ini menunjukkan bahwa dukungan dari aparatur menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung keberhasilan penerapan adaptive governance di Kantor Kecamatan Medan Timur.

#### 4. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi merupakan salah satu faktor yang juga mempengaruhi pelaksanaan adaptive governance dalam suatu organisasi pemerintahan. Struktur birokrasi yang jelas akan membantu dalam pembagian tugas dan tanggung jawab antarpegawai sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan secara lebih terarah dan terkoordinasi. Dengan adanya struktur organisasi yang tertata dengan baik, setiap pegawai dapat memahami peran serta kewenangannya dalam melaksanakan tugas pemerintahan.

Berdasarkan hasil penelitian, pembagian tugas di Kantor Kecamatan Medan Timur telah diatur melalui struktur organisasi yang jelas. Setiap pegawai memiliki tanggung jawab yang sesuai dengan bidang kerja masing-masing, seperti pada bagian pelayanan administrasi, bagian pemerintahan, serta bagian lainnya yang mendukung kegiatan operasional kecamatan. Pembagian tugas tersebut membantu mempermudah proses koordinasi antarpegawai dalam melaksanakan berbagai kegiatan pelayanan kepada masyarakat.

Struktur organisasi yang jelas juga membantu pimpinan dalam melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan pegawai. Dengan adanya pembagian tugas yang terstruktur, pimpinan dapat memantau pelaksanaan pekerjaan pada setiap bagian secara lebih efektif. Hal ini juga membantu memastikan bahwa setiap tugas yang berkaitan dengan pelayanan publik dapat dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

Dalam perspektif teori implementasi kebijakan menurut George C. Edward III, struktur birokrasi yang jelas dan terorganisir dengan baik dapat membantu memperlancar pelaksanaan kebijakan. Hal ini karena setiap pelaksana kebijakan mengetahui peran, fungsi, serta tanggung jawabnya masing-masing dalam menjalankan kebijakan tersebut. Oleh karena itu, struktur birokrasi yang tertata dengan baik menjadi salah satu faktor yang mendukung keberhasilan pelaksanaan adaptive governance di lingkungan Kantor Kecamatan Medan Timur.

### **Faktor Pendukung dan Penghambat Adaptive Governance dalam Proses Penyesuaian ASN terhadap Era Digitalisasi di Kantor Kecamatan Medan Timur**

Perkembangan teknologi digital menuntut organisasi pemerintahan untuk mampu menyesuaikan sistem kerja agar lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam konteks Kantor Kecamatan Medan Timur, proses penyesuaian tersebut terlihat melalui penggunaan berbagai sistem administrasi berbasis digital yang mendukung pelaksanaan tugas aparatur sipil negara (ASN). Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi proses adaptasi tersebut, baik yang bersifat pendorong maupun penghambat.

#### 1. Faktor Pendukung

Salah satu faktor utama yang mendorong berkembangnya tata kelola yang adaptif di Kantor Kecamatan Medan Timur adalah komitmen pimpinan dalam mengarahkan perubahan sistem kerja. Kepemimpinan yang memberikan arahan yang jelas serta pengawasan secara berkelanjutan dinilai mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung penyesuaian ASN terhadap perkembangan teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa peran pimpinan memiliki pengaruh penting dalam membentuk kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan sistem kerja berbasis digital (Sekretaris Camat Medan Timur).

Selain itu, motivasi dan dukungan dari pimpinan juga memberikan dampak terhadap semangat kerja pegawai dalam menyesuaikan diri terhadap perkembangan teknologi. Dorongan tersebut mendorong ASN untuk terus meningkatkan kemampuan serta mempelajari sistem kerja yang baru sehingga proses administrasi dan pelayanan publik dapat berjalan lebih efektif (Ibu Cut Irdayani).

Faktor pendukung lainnya adalah adanya komunikasi dan koordinasi internal yang cukup baik di lingkungan kantor kecamatan. Penyampaian informasi terkait perubahan kebijakan dan sistem kerja dilakukan melalui berbagai forum komunikasi seperti apel rutin, rapat koordinasi, serta

media komunikasi digital antarpegawai. Kondisi tersebut mempermudah pegawai dalam memahami perubahan yang terjadi serta menyesuaikan pelaksanaan tugas dengan sistem yang berlaku (Ibu Cut Irdayani).

Dengan demikian, faktor pendorong dalam proses penyesuaian ASN terhadap era digitalisasi di Kantor Kecamatan Medan Timur meliputi komitmen pimpinan dalam mengarahkan perubahan organisasi, motivasi ASN untuk meningkatkan kemampuan, serta komunikasi dan koordinasi internal yang berjalan secara efektif.

## 2. Faktor Penghambat

Di samping adanya faktor pendorong, penelitian ini juga menemukan beberapa kendala yang dihadapi dalam proses penyesuaian ASN terhadap sistem kerja berbasis digital. Salah satu hambatan yang ditemukan berkaitan dengan keterbatasan kemampuan sebagian ASN dalam mengoperasikan aplikasi digital yang digunakan dalam proses administrasi dan pelaporan. Perbedaan tingkat pemahaman teknologi di antara pegawai menyebabkan proses adaptasi terhadap sistem kerja baru tidak selalu berjalan secara merata (Sekretaris Camat Medan Timur).

Selain itu, keterbatasan sarana dan prasarana kerja juga menjadi salah satu faktor yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas. Ketersediaan perangkat komputer yang terbatas di beberapa ruangan membuat pegawai harus menggunakan fasilitas tersebut secara bergantian, sehingga dapat memperlambat proses penyelesaian pekerjaan yang berkaitan dengan administrasi digital (Sekretaris Camat Medan Timur).

Kendala lainnya berkaitan dengan tuntutan bagi ASN untuk terus meningkatkan kapasitas diri dalam menghadapi perkembangan sistem kerja berbasis teknologi. Proses penyesuaian terhadap berbagai aplikasi digital yang digunakan dalam administrasi pemerintahan memerlukan kemampuan serta kesiapan untuk terus belajar agar pegawai dapat mengikuti perubahan yang terjadi (Ibu Cut Irdayani).

Selain itu, adanya perbedaan kemampuan pegawai dalam mengoperasikan teknologi juga menjadi tantangan tersendiri dalam proses adaptasi organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi dinilai menjadi langkah penting agar ASN dapat lebih siap dalam menghadapi perubahan sistem kerja di era digital (Bapak Adanan Daulay).

Berdasarkan hasil pembahasan tersebut dapat dipahami bahwa hambatan yang dihadapi dalam proses penyesuaian ASN terhadap era digitalisasi di Kantor Kecamatan Medan Timur lebih banyak berkaitan dengan aspek teknis dan kompetensi sumber daya manusia. Meskipun sistem digital telah digunakan dalam berbagai proses administrasi, peningkatan kemampuan ASN serta penguatan sarana pendukung masih diperlukan agar proses adaptasi organisasi dapat berjalan secara optimal.

Secara keseluruhan, keberadaan faktor pendorong dan penghambat tersebut menunjukkan bahwa upaya penyesuaian ASN terhadap era digitalisasi di Kantor Kecamatan Medan Timur telah berjalan ke arah yang positif. Namun demikian, peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan yang berkelanjutan serta penambahan fasilitas kerja tetap menjadi langkah penting untuk mendukung terciptanya tata kelola pemerintahan yang lebih adaptif dan efek.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi adaptive governance dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor Kecamatan Medan Timur, dapat disimpulkan bahwa:

1. Implementasi adaptive governance di Kantor Kecamatan Medan Timur telah mulai diterapkan melalui penyesuaian sistem kerja, khususnya melalui pemanfaatan teknologi digital dalam pelayanan publik seperti MyASN, SIMONA (SIMPACT), dan SIAK, yang mendukung pelayanan lebih cepat, efektif, dan transparan serta meningkatkan efisiensi kerja aparatur.

2. Penerapan adaptive governance didukung oleh komunikasi dan koordinasi yang cukup baik antara pimpinan dan pegawai melalui apel rutin, rapat koordinasi, dan media digital seperti WhatsApp, serta adanya pembagian tugas yang jelas sehingga pelaksanaan pekerjaan lebih terarah.
3. Dalam pelaksanaannya masih terdapat kendala, terutama pada kesiapan sumber daya manusia dalam mengoperasikan aplikasi digital serta keterbatasan sarana pendukung seperti komputer, yang memengaruhi kelancaran pekerjaan.
4. Secara keseluruhan, implementasi adaptive governance memberikan dampak positif terhadap kinerja ASN, terlihat dari meningkatnya efektivitas kerja, kedisiplinan pelaporan, serta kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem kerja berbasis digital.

## REFERENSI

- Anggara, S. (2014). *Dinamika Kebijakan Publik*. Kebijakan Publik, 32.
- Nawawi, hadari. (2006). *KEPEMIMPINAN MENGEFEKTIFKAN ORGANISASI* (cetakan ke 2). Gadjah Mada university press.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2011). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Noor, M., Falih, S., & Mardiyanta, A. (2022). *Collaborative Governance suatu tinjauan teoritis dan praktik*. BANDUNG
- Revida, E., Simarmata, P., Marto, S., Nurjaya, M., & Purba, S. (2021). *Pengantar Ilmu administrasi publik*. Yayasan Kita Menulis.
- Siagian, P., D. sondang. (2010). *Teori & praktek kepemimpinan*.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (M. Dr. Ir. Sutopo. S.Pd (ed.); cetakan 3).