

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP
KINERJA BADAN ADHOC BAWASLU PROVINSI BANGKA BELITUNG MELALUI
KETERLIBATAN KERJA**

Diya Pebriyanti, Suhardi

Universitas Pertiba

ARTICLE INFO

Keywords: *leadership style, motivation, work discipline, work engagement, performance, ad hoc body, Bawaslu.*

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, keterlibatan kerja, kinerja, badan adhoc, Bawaslu.

Corresponding author:

Diya Pebriyanti

toboaliwendy@gmail.com

Abstract. *This study examines how leadership style, motivation, and work discipline affect the performance of members of the Bangka Belitung Islands Provincial Election Supervisory Agency (Bawaslu) ad hoc body, with work engagement as a mediator. The novelty of this study lies in the placement of work engagement within the Job Demands–Resources (JD–R) framework to explain the psychological mechanisms that transform discipline and motivation into performance in temporary ad hoc organisations. A quantitative approach was applied using SEM-PLS on data from 150 respondents who were members of Panwascam and PKD. The main findings of this study are: (1) work discipline and motivation have a significant effect on work engagement; (2) work engagement has a significant effect on performance; (3) only the mediation pathway of discipline → work engagement → performance is significant, while the mediation of motivation and leadership is not significant; (4) leadership style shows a weak and insignificant direct effect. The theoretical contribution of this study reinforces the role of JD–R in the context of ad hoc institutions and shows that structural factors (discipline) are more dominant in shaping engagement in short-term work.*

Abstrak. Penelitian ini menguji bagaimana gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja memengaruhi kinerja anggota badan adhoc Bawaslu Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, dengan keterlibatan kerja (work engagement) sebagai mediator. Kebaruan penelitian ini adalah penempatan *work engagement* dalam kerangka *Job Demands–Resources* (JD–R) untuk menjelaskan mekanisme psikologis yang mengubah kedisiplinan dan motivasi menjadi kinerja dalam organisasi adhoc yang bersifat temporer. Pendekatan kuantitatif diterapkan dengan SEM-PLS pada data 150 responden anggota Panwascam dan PKD. Temuan utama dari studi ini adalah: (1) disiplin kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja; (2) keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja; (3) hanya jalur mediasi disiplin → keterlibatan kerja → kinerja yang signifikan, sementara mediasi motivasi dan kepemimpinan tidak signifikan; (4) gaya kepemimpinan menunjukkan efek langsung yang lemah dan tidak signifikan. Kontribusi teoretis dari studi ini memperkuat peran JD–R dalam konteks lembaga ad-hoc dan menunjukkan bahwa faktor struktural (disiplin) lebih dominan dalam membentuk engagement pada pekerjaan berdurasi singkat.

INTRODUCTION

Dalam beberapa siklus pemilihan umum dan pemilihan kepala daerah terakhir, Bawaslu Provinsi Kepulauan Bangka Belitung menunjukkan sejumlah kemajuan dalam aspek tata kelola kelembagaan, terutama melalui peningkatan penggunaan teknologi pelaporan, sistem informasi pengawasan, serta konsistensi dokumentasi berbasis data. Meskipun demikian, efektivitas pengawasan di lapangan masih dipengaruhi oleh fluktuasi kinerja para anggota badan adhoc, seperti Panwascam dan Pengawas Kelurahan/Desa, yang bekerja dalam struktur organisasi sementara. Pola kinerja yang tidak stabil ini menunjukkan bahwa keberhasilan prosedur dan sistem digital belum sepenuhnya mampu mengimbangi ketergantungan pada kualitas SDM yang menjalankan fungsi pengawasan langsung.

Kondisi kerja adhoc menghadirkan karakteristik unik yang menghadirkan tantangan tersendiri bagi pengelolaan kinerja. Durasi tugas yang relatif pendek, beban kerja intensif terutama pada masa-masa kritis tahapan pemilu, serta struktur komando yang cenderung berubah mengikuti dinamika kebutuhan operasional mengharuskan anggota badan adhoc memiliki kapasitas adaptasi yang kuat. Namun, tidak semua faktor internal yang memengaruhi performa mereka telah dipahami secara komprehensif. Pertanyaan utama yang perlu dijawab adalah faktor internal apa yang secara konsisten mendorong atau menghambat kinerja anggota badan adhoc—apakah gaya kepemimpinan atasan, motivasi personal, atau kedisiplinan yang melekat pada rutinitas kerja harian?

Pekerjaan badan adhoc Bawaslu memiliki karakteristik beban kerja yang tinggi, waktu penyelesaian tugas yang singkat, serta tuntutan akurasi dan integritas yang tinggi. Dalam perspektif *Job Demands–Resources* (JD–R), kondisi tersebut dikategorikan sebagai *job demands* yang dapat meningkatkan stres kerja jika tidak diimbangi oleh sumber daya yang memadai. Sumber daya tersebut mencakup *job resources* seperti disiplin kerja dan dukungan struktural, serta *personal resources* seperti motivasi dan dukungan kepemimpinan. JD–R memprediksi bahwa ketika sumber daya tersebut tersedia, mereka akan meningkatkan keterlibatan kerja (*work engagement*), yang pada akhirnya menghasilkan peningkatan kinerja. Model ini menjadi dasar konseptual penting dalam memahami bagaimana faktor internal dapat mengubah tekanan pekerjaan adhoc menjadi performa optimal.

Kajian terdahulu telah banyak membahas pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, maupun keterlibatan kerja (*work engagement*) terhadap kinerja. Namun, sebagian besar penelitian tersebut menguji variabel-variabel tersebut secara terpisah atau dalam konteks organisasi permanen, bukan organisasi temporer seperti badan adhoc pemilu. Selain itu, belum banyak penelitian yang menggabungkan variabel-variabel tersebut secara simultan dalam satu model analitis yang mampu memetakan hubungan langsung dan tidak langsung. Lebih jauh lagi, masih terbatas kajian yang menggunakan pendekatan teoritis *Job Demands–Resources* (JD–R) untuk menjelaskan bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi dan memengaruhi kinerja melalui mekanisme psikologis seperti engagement. Kekosongan studi ini menunjukkan bahwa diperlukan pemahaman baru tentang mengapa disiplin kerja mungkin memiliki peran yang lebih kuat dibandingkan gaya kepemimpinan dalam konteks kerja yang bersifat temporal dan menuntut kepatuhan tinggi terhadap prosedur.

Gaya kepemimpinan demokratis dan partisipatif memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, kolaboratif, dan produktif. Pemimpin yang demokratis memberikan ruang bagi anggota untuk menyampaikan pendapat, mengelola konflik secara terbuka, dan mendorong rasa tanggung jawab bersama. Literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan semacam ini mampu meningkatkan rasa memiliki, akuntabilitas, dan keterlibatan anggota tim. Penelitian Siregar (2022) serta Shandika dan Hasmawaty (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang adaptif, partisipatif, dan komunikatif dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, bahkan mencapai lebih dari 70% dalam organisasi publik.

Namun demikian, efektivitas kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari konteks organisasi temporer seperti Bawaslu. Struktur yang berubah-ubah dan hubungan kerja jangka pendek membatasi terbentuknya kedekatan interpersonal yang biasanya menjadi fondasi pengaruh kepemimpinan

transformatif. Hal ini sejalan dengan literatur yang menegaskan bahwa kepemimpinan dalam organisasi temporer sering kali terhambat oleh minimnya kontinuitas relasi, tekanan regulatif, serta budaya organisasi yang lebih prosedural. Dengan demikian, walaupun kepemimpinan memegang peran penting sebagai *psychological resource*, pengaruhnya dapat berkurang dalam struktur kerja adhoc yang sangat berorientasi pada aturan dan tenggat waktu.

Motivasi merupakan salah satu pendorong utama perilaku kerja, baik dalam bentuk motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Motivasi intrinsik bersumber dari kepuasan pribadi, kebanggaan terhadap tugas, serta nilai yang dirasakan dari kontribusi terhadap proses demokrasi. Sementara itu, motivasi ekstrinsik terkait dengan penghargaan, insentif, pengakuan, serta peluang pengembangan kompetensi. Penelitian Sholehah et al. (2024) serta Supyaan dan Fauziningrum (2023) menunjukkan bahwa kedua jenis motivasi tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan semangat kerja, komitmen, dan efektivitas pelaksanaan tugas.

Dalam konteks badan adhoc Bawaslu, motivasi berperan ganda: tidak hanya meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga berdampak pada persepsi publik terhadap integritas pemilu. Pegawai yang termotivasi secara intrinsik cenderung menunjukkan dedikasi dan akuntabilitas lebih tinggi, sementara motivasi ekstrinsik dapat memperkuat kepatuhan terhadap standar operasional. Namun, literatur menegaskan bahwa efektivitas motivasi memerlukan dukungan sistemik lain berupa kebijakan kompensasi yang adil dan proses kerja yang tidak birokratis agar motivasi dapat berkonversi menjadi kinerja yang berkelanjutan.

Disiplin kerja merupakan *structural resource* yang memiliki pengaruh langsung terhadap stabilitas kinerja. Disiplin bukan hanya merujuk pada kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga mencerminkan komitmen individu terhadap kualitas kerja, ketepatan waktu, ketelitian laporan, serta konsistensi dalam menjalankan prosedur. Studi Hendrawardani dan Sukanto (2019) serta Permana dan Solehudin (2023) menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja, bahkan mencapai 68,2% dalam beberapa konteks organisasi publik.

Dalam lembaga pengawasan pemilu yang bersifat temporer, disiplin menjadi dasar yang menjaga efektivitas operasional. Prosedur yang ketat, tenggat waktu yang padat, serta kompleksitas tugas pengawasan membutuhkan kedisiplinan tinggi agar setiap tahapan dapat berjalan sesuai standar. Namun, literatur juga mengingatkan bahwa penerapan disiplin tidak boleh bersifat represif; tanpa keseimbangan antara ketegasan dan dukungan terhadap kesejahteraan pegawai, kedisiplinan justru berpotensi menimbulkan kelelahan dan menurunkan moral kerja.

Keterlibatan kerja (*work engagement*)—yang mencakup *vigor*, *dedication*, dan *absorption*—menjadi elemen psikologis yang menjembatani hubungan antara resources (kepemimpinan, motivasi, dan disiplin) dengan outcome berupa kinerja. Penelitian Chu et al. (2017), Jennifer dan Asri (2022), serta Widarmanti et al. (2022) menegaskan bahwa individu yang memiliki tingkat engagement tinggi umumnya lebih produktif, inovatif, dan bertanggung jawab. Dalam konteks pelayanan publik seperti Bawaslu, engagement membantu mengubah instruksi menjadi partisipasi aktif, meningkatkan rasa memiliki terhadap tugas, dan memperkuat dedikasi terhadap misi lembaga.

Berbagai penelitian seperti Imron dan Suhardi (2019), Yuliana dan Tannady (2019), serta Aldora et al. (2024) menunjukkan bahwa engagement mampu memperkuat hubungan positif antara kepemimpinan, motivasi, serta disiplin terhadap performa, terutama dalam konteks organisasi yang berorientasi pada layanan publik. Hal ini mendukung argumentasi bahwa engagement berfungsi sebagai katalis yang mengonversi resources menjadi output kinerja yang lebih optimal. Dengan demikian, keterlibatan kerja bukan hanya variabel psikologis, tetapi juga elemen strategis dalam pengembangan kapasitas SDM badan adhoc.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini dirancang untuk menganalisis secara komprehensif pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap keterlibatan kerja anggota badan adhoc Bawaslu, serta menguji bagaimana keterlibatan kerja berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk: (a) menguji pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin terhadap keterlibatan kerja; (b) menguji pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja; dan (c) menganalisis peran mediasi keterlibatan kerja dalam hubungan

antarkonstruk tersebut. Pertanyaan penelitian ditetapkan secara eksplisit untuk memastikan bahwa penelitian ini mampu memberikan kontribusi empiris dan teoretis yang jelas.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada pengembangan model konseptual berbasis JD–R yang menempatkan disiplin sebagai *structural resource* yang langsung menopang pelaksanaan tugas-tugas teknis, sementara motivasi dan gaya kepemimpinan diposisikan sebagai *psychological resources* yang mendorong proses internalisasi dan keterlibatan kerja. Model ini memberikan pemahaman baru tentang bagaimana struktur kerja adhoc dapat dioptimalkan melalui penguatan aspek-aspek internal SDM. Selain itu, penelitian ini menawarkan rekomendasi praktis yang dapat digunakan Bawaslu dalam merancang strategi peningkatan kapasitas SDM, baik melalui penyempurnaan prosedur kerja, perbaikan sistem supervisi, maupun pengembangan kompetensi kepemimpinan pada pengawas lapangan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini dirancang untuk memberikan landasan analitis yang kuat dan konsisten dengan standar metodologis penelitian kuantitatif berbasis *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS). Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berupaya menjelaskan hubungan kausal antara gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, keterlibatan kerja, dan kinerja anggota badan adhoc Bawaslu secara objektif. Desain eksplanatori digunakan untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi, sehingga SEM-PLS dipandang sebagai metode yang paling tepat. Keunggulan SEM-PLS terletak pada kemampuannya menangani model kompleks dengan variabel laten, ketahanannya terhadap distribusi data non-normal, serta fleksibilitasnya terhadap ukuran sampel yang moderat.

Populasi penelitian mencakup seluruh anggota badan adhoc Bawaslu Provinsi Kepulauan Bangka Belitung pada Pemilu 2024, yakni Panitia Pengawas Kecamatan (Panwascam), Pengawas Kelurahan/Desa (PKD), serta Pengawas Tempat Pemungutan Suara (PTPS). Pemilihan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria: (1) pernah bertugas pada tahapan inti pengawasan, (2) memiliki masa tugas minimal satu bulan, dan (3) bersedia mengisi kuesioner secara keseluruhan. Jumlah sampel sebesar 150 responden ditetapkan berdasarkan *10-times rule* dalam SEM-PLS yang mensyaratkan jumlah sampel minimal sepuluh kali jumlah indikator pada konstruk dengan indikator terbanyak. Dalam penelitian ini, konstruk tersebut memiliki enam item. Rekomendasi Hair et al. (2021) juga menunjukkan bahwa ukuran sampel 100–150 sudah memadai untuk model dengan tingkat kompleksitas menengah. Dengan demikian, jumlah 150 responden memberikan dasar yang kuat untuk menghasilkan estimasi model yang stabil dan reliabel.

Instrumen penelitian dikembangkan melalui adaptasi skala yang telah divalidasi dalam penelitian sebelumnya. Setiap variabel laten diukur menggunakan skala Likert 1–5 (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Jumlah item untuk setiap konstruk adalah sebagai berikut: Gaya Kepemimpinan (6 item): Adaptasi dari Bass & Avolio serta indikator kepemimpinan partisipatif. Motivasi Kerja (6 item): Mengadopsi motivasi intrinsik dan ekstrinsik berbasis teori Herzberg. Disiplin Kerja (5 item): Adaptasi indikator disiplin sektor publik. Keterlibatan Kerja (6 item): Mengadopsi Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Kinerja (5 item): Diadaptasi dari indikator kinerja pegawai sektor publik. Pengembangan instrumen dilakukan dengan memastikan setiap item relevan dengan karakteristik pekerjaan adhoc yang memiliki tenggat waktu ketat, tekanan tinggi, dan tuntutan akurasi tinggi.

Uji validitas dan reliabilitas instrumen dalam penelitian ini dilakukan melalui evaluasi *outer model* menggunakan prosedur SEM-PLS. Validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai *outer loading* dengan batas minimal 0,70, meskipun indikator dengan nilai antara 0,40–0,70 masih dapat dipertimbangkan untuk dipertahankan apabila memiliki dukungan teoretis yang kuat. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) ditetapkan minimal 0,50 sebagai bukti bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari setengah varians indikatornya. Reliabilitas konstruk diuji menggunakan *Composite Reliability* (CR) dengan ambang minimal 0,70 sebagai ukuran utama reliabilitas dalam SEM-PLS, sedangkan Cronbach's Alpha tetap dilaporkan sebagai informasi tambahan. Validitas

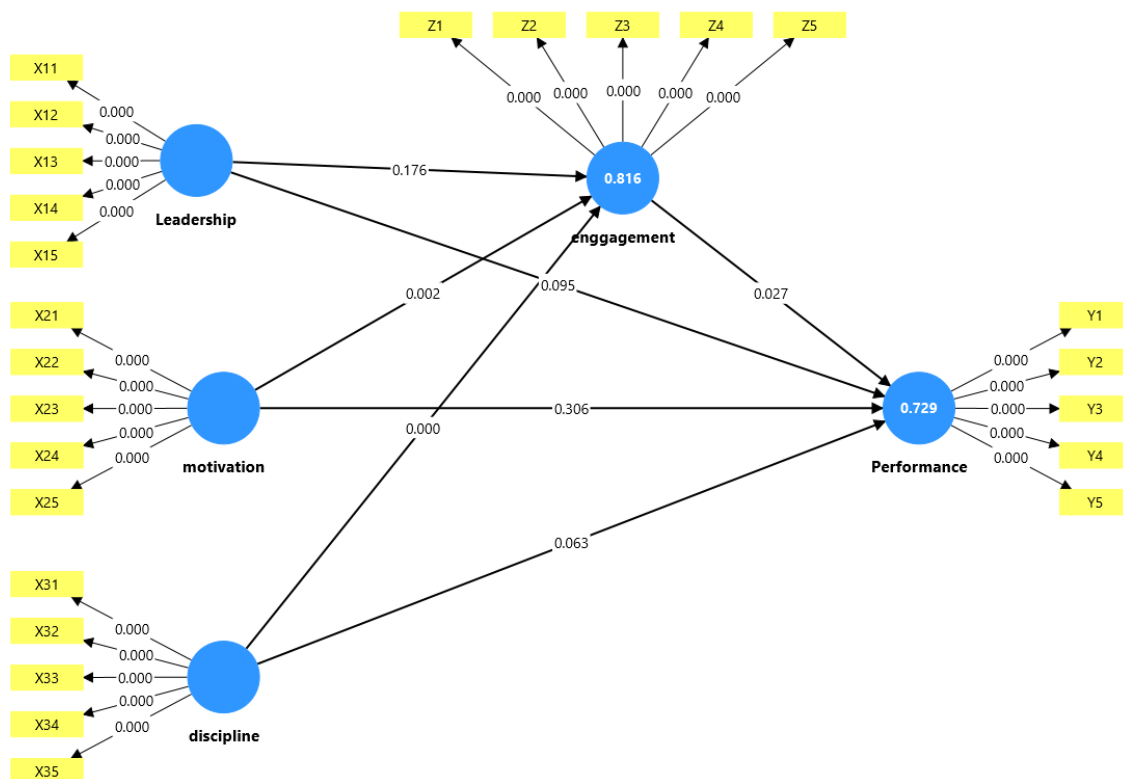
diskriminan dievaluasi melalui *Heterotrait–Monotrait Ratio* (HTMT) dengan batas 0,85–0,90, disertai pemeriksaan *cross-loading* untuk memastikan bahwa setiap indikator memiliki korelasi tertinggi dengan konstruk yang diukurnya.

Selanjutnya, evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk menilai kekuatan hubungan antar variabel laten. Nilai R^2 digunakan untuk mengukur kemampuan prediktif konstruk endogen, sedangkan *effect size* f^2 dihitung untuk melihat kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap konstruk tertentu. Nilai Q^2 diperoleh melalui teknik *blindfolding* untuk menilai relevansi prediktif model secara keseluruhan. Uji signifikansi *path coefficients* serta efek mediasi dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* dengan 5000 resamples menggunakan interval kepercayaan *bias-corrected*, sehingga hasil estimasi lebih akurat dan tidak bergantung pada asumsi distribusi data normal.

Untuk meminimalkan potensi *common method bias*, dilakukan pengujian Harman's Single Factor Test yang menunjukkan bahwa tidak terdapat satu faktor pun yang mendominasi lebih dari 50% total varians. Temuan ini mengindikasikan bahwa bias metode umum berada pada tingkat yang rendah dan tidak mengganggu kualitas data. Secara keseluruhan, rangkaian prosedur ini diterapkan untuk memastikan konsistensi metodologis, ketelitian prosedural, serta validitas ilmiah dari hasil analisis SEM-PLS yang digunakan dalam penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari seluruh indikator, bahwa item-item pengukuran memiliki *loading factor* $> 0,7$ yang menunjukkan validitas konvergen yang baik. Keterlibatan kerja memiliki kontribusi penting dalam menjembatani variabel lain terhadap kinerja, meskipun efek mediasi tidak dominan secara keseluruhan. Temuan ini menegaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja badan adhoc Bawaslu, perlu ada penguatan motivasi melalui pemberdayaan, pelatihan berkelanjutan, dan pemberian apresiasi yang proporsional, di samping penegakan disiplin dan gaya kepemimpinan yang partisipatif. Model ini dapat menjadi acuan dalam perumusan kebijakan internal Bawaslu Babel untuk meningkatkan kualitas pengawasan pemilu secara menyeluruh.



Gambar. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) yang memuat nilai signifikansi (*p-value*) dari masing-masing jalur hubungan antar variabel. Nilai *R-square* pada variabel Engagement (Keterlibatan Kerja) tetap sebesar 0,816, yang berarti bahwa 81,6% variasi keterlibatan kerja dapat dijelaskan oleh tiga variabel: Leadership, Motivation, dan Discipline. Angka ini menunjukkan bahwa model memiliki daya prediksi yang sangat tinggi terhadap keterlibatan kerja badan adhoc Bawaslu. Demikian pula, nilai *R-square* pada variabel Performance (Kinerja) sebesar 0,729, menunjukkan bahwa sekitar 72,9% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel bebas dalam model ini. Dari sisi signifikansi hubungan, terlihat bahwa semua item indikator pada masing-masing konstruk (X11–X35, Z1–Z5, dan Y1–Y5) memiliki nilai *p-value* = 0.000, yang artinya indikator-indikator tersebut valid dan signifikan dalam merepresentasikan konstruk laten masing-masing. Hal ini memperkuat validitas konvergen dari instrumen yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 1. Path Coefficient

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
discipline -> engagement	0.539	0.533	0.092	5.859	0.000
discipline -> Performance	0.272	0.268	0.146	1.862	0.063
engagement -> Performance	0.322	0.317	0.146	2.215	0.027
Leadership -> engagement	0.138	0.147	0.102	1.353	0.176
Leadership -> Performance	0.189	0.199	0.113	1.667	0.095
motivation -> engagement	0.306	0.304	0.098	3.124	0.002
motivation -> Performance	0.145	0.140	0.142	1.023	0.306
motivation -> engagement -> Performance	0.098	0.100	0.061	1.605	0.109
Leadership -> engagement -> Performance	0.044	0.045	0.039	1.153	0.249
discipline -> engagement -> Performance	0.174	0.167	0.082	2.123	0.034

Hasil analisis jalur menggunakan metode Partial Least Square (PLS) memberikan gambaran yang menarik mengenai bagaimana variabel motivasi, kepemimpinan, disiplin, keterlibatan kerja (*engagement*), dan kinerja (*performance*) saling berinteraksi dalam konteks badan adhoc Bawaslu Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Dari hasil yang diperoleh, disiplin kerja terbukti menjadi faktor paling dominan dalam membentuk keterlibatan kerja, dengan koefisien 0.539 dan tingkat signifikansi yang sangat kuat ($p = 0.000$). Ini berarti bahwa anggota yang memiliki disiplin tinggi—terlihat dari ketepatan waktu, kepatuhan terhadap aturan, serta tanggung jawab atas tugas—lebih mudah membangun komitmen dan keterlibatan emosional terhadap pekerjaan mereka. Disiplin bukan hanya mencerminkan kepatuhan administratif, tetapi juga menjadi simbol profesionalisme dan konsistensi moral yang menumbuhkan loyalitas terhadap lembaga.

Namun, menariknya, pengaruh langsung disiplin terhadap kinerja tidak signifikan secara statistik ($p = 0.063$). Walaupun arah hubungannya positif, disiplin ternyata tidak serta-merta menghasilkan peningkatan performa tanpa disertai keterlibatan kerja. Artinya, disiplin saja belum cukup untuk mendorong produktivitas apabila tidak diiringi dengan rasa kepemilikan dan antusiasme terhadap pekerjaan. Hal ini mengindikasikan bahwa efek disiplin lebih bersifat tidak langsung—yakni melalui peningkatan *engagement* terlebih dahulu, yang kemudian baru berimplikasi pada performa. Dalam konteks organisasi yang bersifat temporer seperti badan adhoc, di mana beban kerja tinggi dan

durasi tugas terbatas, keterlibatan menjadi katalis penting yang mengubah disiplin formal menjadi energi kerja yang produktif.

Keterlibatan kerja sendiri terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan koefisien 0.322 dan p-value 0.027. Artinya, individu yang merasa terhubung secara emosional dan kognitif dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan performa lebih tinggi. Mereka tidak hanya bekerja karena kewajiban, tetapi karena rasa tanggung jawab dan makna yang mereka temukan dalam tugasnya. Hasil ini memperkuat peran strategis *engagement* sebagai variabel mediasi antara faktor-faktor perilaku kerja (seperti disiplin dan motivasi) dengan hasil kerja aktual. Dengan demikian, organisasi perlu menumbuhkan suasana kerja yang memupuk keterlibatan, seperti memberikan penghargaan terhadap inisiatif, umpan balik positif, serta kesempatan untuk berkontribusi secara nyata dalam proses pengawasan pemilu.

Sementara itu, variabel kepemimpinan menunjukkan pengaruh yang belum signifikan baik terhadap keterlibatan ($p = 0.176$) maupun terhadap kinerja ($p = 0.095$). Meskipun nilainya mendekati ambang batas signifikansi, hasil ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan badan adhoc belum cukup menginspirasi dan memberdayakan anggota. Kemungkinan besar, kepemimpinan yang ada masih berfokus pada instruksi formal dan pengendalian tugas, bukan pada penciptaan hubungan interpersonal yang kuat dan komunikasi dua arah. Padahal, dalam konteks kerja kolaboratif, kepemimpinan transformasional yang menumbuhkan rasa percaya dan partisipasi dapat menjadi kunci dalam meningkatkan keterlibatan serta mendorong performa kolektif. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas kepemimpinan, khususnya dalam hal empati, pemberdayaan, dan visi bersama, menjadi agenda penting bagi penguatan kinerja tim di masa depan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap keterlibatan kerja maupun kinerja tidak signifikan, sebuah temuan yang berbeda dari sejumlah penelitian sebelumnya yang menegaskan besarnya kontribusi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja organisasi publik (Siregar, 2022; Shandika & Hasmawaty, 2024). Ketidaksignifikanan ini dapat dijelaskan melalui karakteristik unik organisasi adhoc yang bersifat sementara, di mana hubungan kerja berlangsung singkat, struktur komando berubah cepat, dan kesempatan membangun kedekatan interpersonal dengan atasan relatif terbatas. Dalam konteks seperti ini, efektivitas kepemimpinan transformasional maupun partisipatif sering kali tidak berkembang optimal karena dibutuhkan waktu dan interaksi berkelanjutan untuk membentuk pengaruh psikologis terhadap bawahan. Sejalan dengan pandangan dalam *Job Demands–Resources Theory* (JD–R), kepemimpinan yang bersifat interpersonal dikategorikan sebagai *personal resource* yang membutuhkan stabilitas struktur kerja—sesuatu yang sulit dicapai dalam lingkungan kerja adhoc Bawaslu. Oleh karena itu, temuan ini bukan hanya logis, tetapi juga menggambarkan keterbatasan struktural yang memengaruhi peran kepemimpinan di organisasi temporer.

Selanjutnya, hasil analisis juga menegaskan peran penting motivasi dalam memengaruhi keterlibatan kerja. Dengan nilai koefisien 0.306 dan p-value 0.002, motivasi terbukti menjadi pendorong signifikan keterlibatan anggota badan adhoc. Baik motivasi intrinsik seperti rasa tanggung jawab dan kebanggaan berkontribusi terhadap demokrasi, maupun motivasi ekstrinsik seperti insentif atau pengakuan, terbukti mampu meningkatkan semangat kerja. Namun, pengaruh motivasi terhadap kinerja secara langsung tidak signifikan ($p = 0.306$), yang berarti motivasi baru memberikan hasil nyata terhadap performa ketika diinternalisasi menjadi keterlibatan kerja yang tinggi. Secara keseluruhan, temuan ini menggambarkan bahwa kombinasi antara disiplin dan motivasi yang kuat, ditunjang oleh gaya kepemimpinan yang partisipatif, merupakan fondasi utama bagi terciptanya *engagement* yang produktif dan berujung pada peningkatan kinerja badan adhoc Bawaslu secara berkelanjutan.

Sebaliknya, motivasi kerja menunjukkan pengaruh yang relatif lemah dan tidak signifikan terhadap kinerja secara langsung. Meskipun literatur seperti Sholehah et al. (2024) dan Supyaan & Fauziningrum (2023) menegaskan bahwa motivasi intrinsik maupun ekstrinsik mampu meningkatkan komitmen dan semangat kerja, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa dorongan motivasional belum sepenuhnya terkonversi menjadi output kinerja yang tampak dalam struktur kerja jangka

pendek. Kondisi kerja adhoc yang penuh tekanan, insentif terbatas, dan orientasi tugas yang sangat prosedural dapat menghambat proses internalisasi motivasi menjadi performa. Dengan demikian, motivasi tetap berperan, tetapi efeknya tidak langsung terlihat pada dimensi kinerja, sehingga mendukung temuan bahwa faktor lain lebih dominan dalam memengaruhi produktivitas anggota badan adhoc.

Hasil analisis jalur mediasi menunjukkan bahwa keterlibatan kerja (*engagement*) memiliki peran yang berbeda dalam menjembatani pengaruh motivasi, kepemimpinan, dan disiplin terhadap kinerja badan adhoc Bawaslu Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Pada jalur pertama, hubungan *motivation* → *engagement* → *performance* tidak menunjukkan signifikansi statistik yang kuat ($p = 0.109$). Meskipun arah pengaruhnya positif, artinya semakin tinggi motivasi cenderung diikuti peningkatan keterlibatan dan kinerja, namun kekuatan hubungan ini masih lemah secara empiris. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi internal yang dimiliki anggota belum sepenuhnya terkonversi menjadi keterlibatan yang mendalam dalam pekerjaan. Faktor-faktor seperti keterbatasan waktu tugas, tekanan administratif, dan kurangnya insentif jangka panjang bisa menjadi penyebab mengapa motivasi belum menghasilkan dampak nyata terhadap performa melalui keterlibatan kerja.

Temuan paling signifikan dalam penelitian ini adalah peran disiplin kerja yang berpengaruh kuat terhadap keterlibatan kerja, yang pada akhirnya bermediasi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja. Berbeda dengan kepemimpinan dan motivasi yang tergolong *psychological resources*, disiplin kerja merupakan *structural resource* yang lebih stabil dan langsung berkaitan dengan rutinitas, kepatuhan prosedural, dan ketepatan waktu. Penelitian Hendrawardani & Sukanto (2019) serta Permana & Solehudin (2023) juga menegaskan bahwa disiplin memiliki kontribusi besar terhadap kinerja di sektor publik. Dalam konteks Bawaslu, mekanisme ini dapat dijelaskan melalui JD-R, di mana disiplin menyediakan sumber daya struktural yang dapat mengurangi tekanan kerja dan menciptakan prediktabilitas dalam pelaksanaan tugas. Ketika individu memiliki tingkat disiplin tinggi, mereka lebih mudah membangun keterlibatan kerja (*vigor*, *dedication*, *absorption*), yang kemudian meningkatkan kinerja melalui peningkatan energi, fokus, dan ketekunan dalam menyelesaikan tugas pengawasan.

Temuan mediasi ini memiliki implikasi penting: peningkatan kinerja badan adhoc tidak dapat hanya mengandalkan instruksi atau dorongan motivasional, melainkan harus didukung melalui penegakan disiplin yang konsisten, sistematis, dan berorientasi pada penguatan *engagement*. Dengan demikian, penelitian ini menambah pemahaman baru bahwa dalam organisasi temporer seperti Bawaslu, disiplin merupakan variabel kunci yang mampu menstimulasi proses psikologis penting menuju pembentukan kinerja. Hal ini sekaligus menjawab gap literatur sebelumnya yang belum banyak menguji bagaimana *structural resources* bekerja melalui *work engagement* untuk menghasilkan performa optimal dalam konteks kerja jangka pendek dan bertekanan tinggi.

Pada jalur kedua, pengaruh tidak langsung *leadership* → *engagement* → *performance* juga tidak signifikan secara statistik ($p = 0.249$), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang ada belum cukup efektif dalam menumbuhkan keterlibatan yang berdampak pada kinerja. Ini bisa disebabkan oleh sifat struktural organisasi badan adhoc yang bersifat sementara dan hierarkis, di mana kepemimpinan lebih berfungsi administratif daripada transformasional. Akibatnya, hubungan emosional dan inspiratif antara pimpinan dan anggota belum terbangun secara optimal. Kepemimpinan yang hanya menekankan instruksi dan kepatuhan tanpa menumbuhkan partisipasi aktif atau rasa memiliki terhadap misi lembaga cenderung kurang berhasil dalam menciptakan *engagement* yang tinggi. Dengan demikian, gaya kepemimpinan di lingkungan badan adhoc perlu direvitalisasi menuju pola yang lebih partisipatif, komunikatif, dan memotivasi.

Sebaliknya, jalur mediasi *discipline* → *engagement* → *performance* menunjukkan hasil yang signifikan dengan $p = 0.034$, menegaskan bahwa disiplin merupakan faktor kunci yang mampu memicu keterlibatan kerja yang lebih besar dan berdampak nyata pada peningkatan kinerja. Anggota badan adhoc yang memiliki kedisiplinan tinggi cenderung menunjukkan komitmen, ketepatan waktu, serta konsistensi dalam melaksanakan tugas, yang pada akhirnya memperkuat rasa tanggung jawab dan keterlibatan terhadap pekerjaan mereka. Kedisiplinan bukan hanya mencerminkan kepatuhan

terhadap aturan, tetapi juga bentuk integritas profesional yang memunculkan kebanggaan dan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan. Dengan demikian, budaya disiplin berfungsi sebagai pondasi struktural dan psikologis yang memperkuat hubungan antara keterlibatan dan hasil kerja.

Dari ketiga jalur tersebut, temuan utama yang muncul adalah bahwa hanya disiplin yang memiliki efek mediasi signifikan terhadap kinerja melalui keterlibatan kerja. Motivasi dan gaya kepemimpinan memang berkontribusi positif, tetapi tidak cukup kuat untuk menimbulkan dampak mediasi yang berarti. Temuan ini menegaskan bahwa dalam konteks badan adhoc yang bekerja di bawah tekanan waktu dan aturan ketat, faktor-faktor yang bersifat struktural dan terukur seperti disiplin lebih dominan dalam mendorong kinerja dibandingkan faktor yang bersifat emosional atau inspiratif seperti motivasi dan kepemimpinan. Dengan kata lain, keberhasilan kinerja lebih ditentukan oleh konsistensi dan kepatuhan sistem kerja daripada semangat sesaat atau figur pemimpin.

Implikasinya, strategi pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Bawaslu perlu difokuskan pada penguatan budaya disiplin sebagai dasar terbentuknya keterlibatan kerja yang produktif. Program pembinaan kedisiplinan, sistem pengawasan yang transparan, serta pemberian umpan balik kinerja yang terukur dapat menjadi langkah strategis untuk meningkatkan keterlibatan anggota. Di sisi lain, pelatihan kepemimpinan dan motivasi tetap penting, namun perlu diarahkan agar selaras dengan pembentukan disiplin dan tanggung jawab individu. Dengan menyeimbangkan aspek struktural dan psikologis ini, organisasi dapat menciptakan ekosistem kerja yang bukan hanya patuh terhadap aturan, tetapi juga bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.

CONCLUSION

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa disiplin kerja merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan keterlibatan kerja, yang selanjutnya berperan signifikan dalam mendorong kinerja anggota badan adhoc Bawaslu. Sementara itu, gaya kepemimpinan dan motivasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja, sebuah temuan yang memperkuat argumentasi bahwa karakteristik organisasi adhoc yang bersifat sementara membatasi efektivitas *personal resources* seperti kepemimpinan dan motivasi dalam membentuk performa. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi dengan memperluas penerapan *Job Demands–Resources Theory* dalam konteks organisasi pengawasan pemilu, menunjukkan bagaimana *structural resource* berupa disiplin mampu mengaktifkan proses psikologis engagement yang berdampak pada kinerja. Dari sisi praktis, temuan ini memberikan arahan strategis bagi Bawaslu untuk memprioritaskan penguatan disiplin melalui standar operasional yang jelas, sistem monitoring kinerja, pelatihan kepatuhan prosedural, serta mekanisme umpan balik yang terstruktur. Selain itu, upaya peningkatan kapasitas SDM perlu difokuskan pada program pelatihan kepemimpinan yang adaptif terhadap dinamika tugas jangka pendek serta strategi pembentukan engagement yang melibatkan komunikasi efektif, penguatan nilai integritas, dan penciptaan iklim kerja yang inklusif.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, desain *cross-sectional* membatasi kemampuan untuk menangkap dinamika perubahan perilaku dalam rentang waktu tugas yang berbeda. Kedua, sampel terbatas pada satu wilayah sehingga perlu kehati-hatian dalam melakukan generalisasi. Ketiga, instrumen yang digunakan merupakan adaptasi dari berbagai konteks sehingga validasi lebih lanjut diperlukan untuk memastikan kesesuaian dalam lingkungan kerja pemilu. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain longitudinal, memperluas cakupan wilayah, serta mengeksplorasi faktor kontekstual lain seperti budaya organisasi, tekanan regulatif, atau beban kerja sebagai variabel moderator yang berpotensi memengaruhi hubungan antar variabel dalam model ini.

REFERENCE

Aldora, R. H., Putra, R. B., Suryadi, D., & Fitri, H. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada

- Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Sumatera Barat. *Manajemen Kreatif Jurnal*, 2 (3), 293–307. <https://doi.org/10.55606/makreju.v2i3.3252>
- Chu, C. W. L., Mondejar, R., Kamoshida, A., & Ahamed, Z. (2017). *Enhancing Work Engagement Towards Performance Improvement* (Vol. 731, pp. 214–227). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-62698-7_19
- Djajengatmodjo, B. R., Kartawan, K., & Abdullah, Y. (2024). Influence Of Leadership Style, Organizational Culture, Quality Of Human Resources, And Motivation Towards Performance (Survey of Members Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif Bandung West Java). *Jurnal Ekonomi Manajemen/Jurnal Ekonomi Manajemen*, 10 (1), 59–67. <https://doi.org/10.37058/jem.v10i1.10837>
- Diyanah, I., Suharto, S., & Rokhman, M. T. N. (2024). The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Work Motivation in the Multinational Company Pt. German Eta in Indonesia. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24 (4), 225–234. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i41275>
- Faustine, D. (2024). *Work Engagement sebagai Mediator Peran Workplace Well-being terhadap Performance pada Karyawan*. <https://doi.org/10.35134/jpsy165.v17i1.310>
- Hendrawardani, B., & Sukanto, J. (2019). *Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada pt wom finance kebumen*. 3 (1), 1–15. <https://doi.org/10.37339/E-BIS.V3I1.111>
- Imron, I., & Suhardi, S. (2019). *Pengaruh gaya kepemimpinan, kerjasama tim, dan budaya organisasi terhadap prestasi kerja dan dampaknya kepada kinerja pegawai*. 5 (1), 64–83. <http://www.stiepertiba.ac.id/ojs/index.php/jem/article/view/66>
- Jennifer, J., & Asri, D. H. (2022). Analisa Peran Employee Engagement Dalam Memediasi Work Environment, Leadership, Work Motivation, Job Satisfaction, Dan Training and Development Terhadap Employee Performance Bank Umum. *Jurnal Manajemen & Bisnis Performa*, 19 (2), 58–72. <https://doi.org/10.29313/performa.v19i2.10221>
- Lukitasari, D. D. (2024). Effect of HR Policies, Employee Commitment and Remote Working on Organizational Performance (Study on Collaborative Education Units in Indonesia). *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(2), 1328–1341. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i1.56147>
- Maniah, M., Bon, A. T., & Hariadi, A. K. (2024). The Role of Motivation in Connecting Work Environment and Employee Performance: Insights from Indonesia. *International Journal of Industrial Engineering, Technology & Operations Management*, 2 (1), 34–40. <https://doi.org/10.62157/ijietom.v2i1.58>
- Mulyaningrum, E., Chrsta, U. R., Tunjang, H., & Mahrita, A. (2023). DIMENSIONAL PERILAKU KEPEMIMPINAN MELAYANI DALAM MENINGKATKAN KINERJA DI DALAM PERAN, DENGAN KETERLIBATAN KERJA SEBAGAI MEDIASI. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 17(2), 130–144. <https://doi.org/10.32815/jibeka.v17i2.1103>
- Permana, S. A., & Solehudin, S. (2023). Studi Literatur Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan. *Religion, Education, and Social Laa Roiba Journal (RESLAJ)*. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v6i3.4231>
- Pratiwi, R. N., Rahmawati, E. D., & Suyatno, A. (2024). Kompensasi Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai PT Angkasa Pura 1 di Bandar Udara Adi Soemarmo. *Journal of Management and Creative Business*, 2 (3), 341–354. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v2i3.2923>
- Rahaditya, R. R., & Safrizal, H. B. A. (2024). Motivasi Kerja sebagai Pemediasi dari Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Kota Bangkalan. *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen*, 4 (1). <https://doi.org/10.21107/jkim.v4i1.24885>
- Rosalina, L. R., Rahmawati, P. I., & Sinarwati, N. K. (2023). Work engagement as a central driver: Reassessing employee well-being metrics and performance. *Jema (Malang)*. <https://doi.org/10.31106/jema.v20i1.20161>

- Septiadi, S. A., Sintaasih, D. K., & Wibawa, I. M. A. (2017). *Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja dengan Pemediasi Komitmen Organisasional*. 3103–3132. <https://doi.org/10.24843/EEB.2017.V06.I08.P07>
- Siregar, Se. M. T. H. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan delegatif dan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai dinas kependudukan dan pencatatan sipil (disdukcapil) kabupaten karo. *Jurnal Ilmiah METHONOMI*, 8 (2), 181–188. <https://doi.org/10.46880/methonomi.vol8no2.pp181-188>
- Shandika, S. D., & Hasmawaty, H. (2024). The Influence of Leadership and Work Environment on the Performance of Bawaslu Employees in South Sumatra Province. *Journal of Social Work and Science Education*. <https://doi.org/10.52690/jswse.v5i1.740>
- Sholehah, A. Z., Maruapey, M. H., & Aprilliyani, N. V. (2024). *The Influence of Work Motivation on Bawaslu Employees in Bogor Regency on Public Satisfaction*. <https://doi.org/10.59890/ijarss.v2i8.2437>
- Supyaan, I. D., & Fauziningrum, E. (2023). *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Relawan Search and Rescue (BASARNAS) Bandung*. <https://doi.org/10.59603/masman.v1i4.343>
- Sugiharjo, R. J., Purbasari, Rr. N., Rahmat, A., & Paijan, P. (2023). The Role of the Work Environment as a Mediation for the Effect of Leadership Style on the Performance of Banking Institution Employees. *Dinasti International Journal of Management Science (DIJMS)*. <https://doi.org/10.31933/dijms.v4i6.1976>
- Syahputra, H., Matondang, A. R., & Wibowo, R. (2022). Analysis of the Effect of Bureaucratic Reform and Performance Allowances on Employee Performance through Motivation in Balai Besar Karantina Pertanian (BBKP) Belawan. *International Journal of Research and Review*, 9 (1), 658–665. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20220177>
- Sudirman, I., & Dallyodi, M. (2013). *Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Belitung*. 7 (1), 10–19. <http://jurnal.stiepas.ac.id/index.php/jebe/article/view/25>
- Tielung, M. V. J., Karuntu, M. M., & Samadi, R. L. (2024). Pengaruh TQM Terhadap Keunggulan Bersaing Yang Dimediasi Oleh Resource Based View Pada Perusahaan Pengolahan Ikan Di Kota Bitung. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(1), 146–159. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i1.54404>
- Utari, W., Setiawati, R., Fauzia, N., Hidayat, W., Khadijah, S. N., Pramitasari, D. A., Irawan, H., & Rochman, A. S. (2020). *The Effect of Work Discipline on the Performance of Employees in Compensation Mediation: A Case Study Indonesia*. 17 (9), 1056–1073.
- Utomo, K. S., Rivai, H. A., & Syahrul, L. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Disiplinan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 423–432. <https://doi.org/10.37034/infv6i2.921>
- Widarmanti, T., Prasetyo, A. P., & Saragih, R. (2022). The link between effective human resource practices and employee engagement with perceived organizational support as mediation: A case from Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 15 (1), 83–94. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v15i1.10042>
- Yuliana, Y., & Tannady, H. (2019). *Faktor determinan performa pekerja konstruksi melalui mediasi motivasi*. 12 (2), 169–186. <https://doi.org/10.30813/JBAM.V12I2.1825>