

Pengaruh Kepemimpinan Adaptif terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Motivasi Pekerjaan di Badan Pengawas Pemilihan Umum (BAWASLU) Provinsi Maluku Utara

Helni Rosiana Almo¹, Sulfi Abdul Haji², Nurlela³

^{1,2,3}Universitas Khairun ternate, indonesia

E-mail: helnirosianaamo@gmail.com¹, Sulfi@unkhlar.ac.id², nurlela@unkhair.ac.id³

Article History:

Received: 02 April 2026

Revised: 18 April 2026

Accepted: 25 April 2026

Keywords: kepemimpinan adaptif, motivasi kerja, kinerja pegawai

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Provinsi Maluku Utara. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai Bawaslu Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Maluku Utara sebanyak 242 orang, dengan sampel penelitian berjumlah 150 responden yang ditentukan menggunakan teknik proporsional pengambilan sampel secara acak. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan Skala Likert dan dianalisis menggunakan metode Struktural Pemodelan Persamaan – Parsial Paling sedikit Kotak (SEM-PLS) melalui aplikasi SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, kepemimpinan adaptif juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lebih lanjut, hasil pengujian efek tidak secara langsung menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan adaptif dan kinerja pegawai.

PENDAHULUAN

Pemilihan umum merupakan pilar utama dalam sistem demokrasi modern yang menjamin hak partisipasi politik warga negara. Integritas pemilu bergantung pada efektivitas lembaga pengawas yang seluruh tahapan berjalan sesuai peraturan. Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) sebagai lembaga negara independen yang memiliki strategi mandat untuk menjaga keadilan dan transparansi dalam penyelenggaraan pemilu. Keberhasilan lembaga ini tidak hanya ditentukan oleh regulasi, tetapi juga oleh kualitas kinerja pegawainya. Pegawai yang profesional, disiplin, dan responsif terhadap perubahan menjadi elemen kunci yang menentukan efektivitas pengawasan.

Kinerja pegawai di lembaga publik merefleksikan sejauh mana individu mampu melaksanakan tugas sesuai standar organisasi dan menghasilkan output yang efektif. Robbins dan Judge (2019) menegaskan bahwa kinerja merupakan hasil gabungan antara kemampuan, motivasi,

dan kesempatan yang dimiliki individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam konteks Bawaslu Provinsi Maluku Utara, kinerja pegawai dihadapkan pada tantangan geografis yang luas, keterbatasan sumber daya, serta dinamika sosial-politik yang tinggi. Pelaksanaan pengawasan di wilayah kepulauan memerlukan kemampuan adaptasi, koordinasi lintas wilayah, dan komunikasi yang efektif.

Kepemimpinan dalam organisasi publik berperan sebagai determinan penting dalam membentuk perilaku, motivasi, dan kinerja pegawai. Northouse (2021) mengartikan kepemimpinan sebagai proses yang mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan bersama melalui pengarahan, pemberdayaan, dan inspirasi. Pemimpin yang efektif mampu mengelola perubahan, menavigasi ke dalam, serta mendorong pegawai untuk beradaptasi terhadap dinamika lingkungan kerja. Heifetz, Grashow, dan Linsky (2009) memperkenalkan konsep adaptif kepemimpinan sebagai kemampuan pemimpin menghadapi kompleksitas dan mengarahkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan kenyataan baru. Dalam konteks organisasi pemerintahan seperti Bawaslu, kepemimpinan adaptif menjadi kunci untuk menjaga ketahanan organisasi di tengah perubahan regulasi pemilu, tekanan politik, dan tuntutan publik akan transparansi.

Kepemimpinan adaptif bukan sekedar kemampuan manajerial, tetapi refleksi dari kecerdasan situasional dan ketangguhan moral seorang pemimpin. Yukl (2013) menjelaskan bahwa pemimpin adaptif berperan dalam mengidentifikasi permasalahan yang tidak terstruktur, menstimulasi pembelajaran kolektif, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi. Bonini (2024) melalui kajian meta-analisis menemukan bahwa gaya kepemimpinan adaptif memiliki pengaruh signifikan terhadap adaptif kinerja organisasi, terutama pada sektor yang menghadapi perubahan cepat.

Bawaslu Provinsi Maluku Utara beroperasi dalam strategi lingkungan yang kompleks. Sebagai daerah kepulauan, mobilitas antarwilayah memerlukan koordinasi dan adaptasi yang tinggi. Pergantian regulasi dari pusat dan dinamika politik lokal menuntut pegawai bekerja cepat dan akurat. Pemimpin yang adaptif diperlukan untuk mengarahkan pegawai agar tetap produktif dan termotivasi di tengah keterbatasan sumber daya. Laporan Kinerja Bawaslu (2024) menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan antara target dan realisasi kinerja, terutama pada aspek yang mencerminkan waktu pelaporan dan efektivitas koordinasi antar-satuan kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan lembaga tidak hanya bergantung pada sistem, tetapi juga pada kualitas kepemimpinan yang mampu mengelola perubahan serta membangkitkan motivasi kerja pegawai agar mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan organisasi.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor psikologis utama yang menentukan produktivitas pegawai. Robbins dan Judge (2019) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan. Herzberg (1968) melalui Dua Faktor Teori yang membedakan motivasi menjadi faktor intrinsik seperti pencapaian dan pengakuan, serta faktor ekstrinsik seperti gaji dan kondisi kerja. Dalam konteks organisasi publik, motivasi sering kali tidak hanya dipengaruhi oleh pemulihan, tetapi juga makna kerja, kepemimpinan, dan pengakuan sosial. Pegawai Bawaslu yang memiliki motivasi tinggi akan bekerja dengan dedikasi dan tanggung jawab lebih besar dalam menjalankan fungsi pengawasan pemilu. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat menurunkan kualitas kerja, kedisiplinan, dan akuntabilitas.

Hubungan antara kepemimpinan, motivasi, dan kinerja telah menjadi perhatian banyak peneliti. Rahman, Saputro, dan Wijaya (2023) menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja mempunyai pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan dengan nilai

determinasi sebesar 81,2 persen. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja sangat bergantung pada sejauh mana pemimpin mampu menumbuhkan motivasi internal pegawai. Purba, Samosir, dan Sitorus (2025) juga menemukan bahwa kepemimpinan adaptif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan variabel motivasi sebagai faktor pendukung penting. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif bukan hanya soal kemampuan beradaptasi, tetapi juga menciptakan dorongan psikologis yang menggerakkan pegawai untuk mencapai hasil kerja optimal.

Motivasi kerja sering diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Model mediasi ini menegaskan bahwa kepemimpinan tidak secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi melalui dorongan psikologis yang muncul dari gaya kepemimpinan yang memotivasi. Baron dan Kenny (1986) menjelaskan bahwa mediasi terjadi ketika variabel perantara menjembatani hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan dependen. Studi empiris oleh Mokobombang dan Natsir (2024) membuktikan bahwa motivasi kerja mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai sektor publik. Temuan tersebut memperkuat argumentasi bahwa gaya kepemimpinan adaptif juga berpotensi meningkatkan kinerja melalui mediasi motivasi kerja, terutama pada lembaga pemerintahan yang memiliki tugas publik sensitif seperti Bawaslu.

Penelitian empiris mengenai hubungan kepemimpinan dan kinerja telah memberikan bukti kuat tentang pentingnya dimensi adaptasi. Yukl dan Mahsud (2010) menegaskan bahwa organisasi modern memerlukan pemimpin yang mampu menyesuaikan strategi dengan perubahan lingkungan untuk mencapai efektivitas jangka panjang. Bonini (2024) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan adaptif memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja melalui penciptaan kultur pembelajaran organisasi. Hasil penelitian tersebut berasumsi bahwa pemimpin yang fleksibel dan inovatif memiliki kemampuan untuk menumbuhkan semangat kerja dan kreativitas pegawai. Dalam konteks Bawaslu Maluku Utara, kemampuan adaptasi pemimpin sangat dibutuhkan karena dinamika pemilu sering kali menimbulkan situasi tidak terduga yang memerlukan pengambilan keputusan yang cepat, tepat, dan berintegritas.

Penelitian Oktarini dan Ali (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan strategi kinerja organisasi, terutama ketika disertai dengan motivasi kerja yang tinggi. Meskipun dilakukan pada sektor perusahaan, hasil penelitian ini memperkuat hipotesis teoritis bahwa hubungan sinergis antara kepemimpinan adaptif dan motivasi mampu menghasilkan kinerja unggul. Secara kontekstual, hubungan serupa dapat diterapkan pada lembaga publik seperti Bawaslu, yang menuntut efektivitas operasional dan pengambilan keputusan di bawah tekanan waktu. Pemimpin adaptif diharapkan dapat menumbuhkan motivasi pegawai dengan cara membangun rasa kepercayaan, memberikan otonomi, serta mengembangkan kompetensi yang relevan dengan tugas pengawasan pemilu.

Senjangan penelitian masih terlihat pada minimnya studi empiris yang menguji hubungan kepemimpinan adaptif, motivasi kerja, dan kinerja pegawai di lembaga pengawas pemilu. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih fokus pada sektor swasta atau lembaga pendidikan, sementara konteks birokrasi publik dengan karakter politik tinggi belum banyak dikaji. Penelitian ini diharapkan mengisi celah tersebut dengan menguji secara kuantitatif pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap kinerja pegawai Bawaslu Provinsi Maluku Utara melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Temuan dari penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan ilmu manajemen publik dan kontribusi praktis bagi Bawaslu dalam memperkuat efektivitas organisasi, meningkatkan kinerja pegawai, serta menjaga integritas demokrasi lokal.

TINJAUAN TEORI

Teori Perilaku (*Behavioural Theory*)

Bendungan penting dalam memahami kinerja dan dinamika hubungan antara individu dan organisasi. Teori ini berangkat dari asumsi bahwa perilaku seseorang dalam bekerja Tidak Terjadi secara acak, tetapi merupakan hasil interaksi antara faktor internal seperti motivasi, nilai, dan persepsi serta faktor eksternal seperti Lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sistem organisasi. Menurut Skinner (1953) melalui Teori *Perilaku Pembelajaran*, perilaku manusia dapat terbentuk melalui proses *penguatan* atau, yaitu sejauh mana merespons seseorang terhadap situasi tertentu diikuti oleh konsekuensi positif atau negatif. Dalam konteks organisasi, pegawai akan cenderung ulang perilaku yang mendapatkan [Personal] atau penghargaan dari atasan dan menghindari perilaku yang mendapatkan Sanksi.

Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa teori perilaku dalam organisasi tekanan Pentingnya pengamatan terhadap tindakan nyata individu dengan aspek psikologis yang sulit Perilaku kerja yang positif seperti disiplin, kerja sama, dan tanggung jawab merupakan refleksi dari nilai, sikap, dan sistem insentif yang diterapkan organisasi. Dengan Demikianlah, perilaku pegawai Tidak hanya dipengaruhi oleh atau kemampuan, tetapi juga oleh gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, serta budaya kerja yang berlaku.

Kinerja Pegawai

Konsep sentral dalam kajian manajemen sumber daya manusia yang menggambarkan sejauh mana individu mampu melaksanakan tanggung jawab dan ditugaskan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Setiap organisasi menilai keberhasilan dan efektivitas operasionalnya melalui tingkat kinerja pegawai, karena individu merupakan komponen utama yang menggerakkan seluruh proses organisasi menuju pencapaian tujuan. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Definisi ini menekankan bahwa kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir pekerjaan (*output*), tetapi juga dari proses kerja yang dijalankan dengan profesionalisme, tanggung jawab, dan kedisiplinan.

Pandangan berbeda dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2012) yang mendefinisikan kinerja sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Gibson menekankan bahwa kinerja merupakan fungsi dari tiga komponen utama, yaitu kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*), atau dikenal dengan rumus $A \times M \times O$. Artinya, seorang pegawai akan menunjukkan kinerja optimal apabila memiliki kemampuan yang sesuai, motivasi kerja yang tinggi, serta lingkungan kerja yang memberikan peluang untuk berprestasi. Dalam konteks organisasi publik, terutama lembaga-lembaga seperti Bawaslu, kinerja tidak hanya mencerminkan seberapa efisien pegawai bekerja, tetapi juga menunjukkan integritas, kejujuran, dan ketepatan dalam melaksanakan fungsi pengawasan pemilu.

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan elemen paling penting dalam menentukan arah, keberhasilan, dan keinginan sebuah organisasi. Di sektor publik, gaya kepemimpinan berperan penting dalam mempengaruhi perilaku, motivasi, dan kinerja pegawai, terutama ketika organisasi menghadapi tekanan perubahan lingkungan yang cepat dan kompleks. Menurut Northouse (2021), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Definisi ini menekankan pada kemampuan pemimpin untuk membangun visi, mengarahkan

tindakan, serta menciptakan sinergi antara kebutuhan organisasi dan aspirasi individu.

Konsep kepemimpinan adaptif diperkenalkan oleh Ronald Heifetz, Alexander Grashow, dan Marty Linsky (2009) melalui karyanya *The Practice dari Adaptif Kepemimpinan*. Mereka mendefinisikan kepemimpinan adaptif sebagai kemampuan seseorang untuk memobilisasi orang lain dalam menghadapi perubahan lingkungan, menyelesaikan tantangan kompleks, serta menemukan solusi inovatif melalui proses pembelajaran organisasi. Pemimpin adaptif tidak hanya mengandalkan kewenangan formal, tetapi juga menggunakan pengaruh sosial, empati, dan analisis kemampuan untuk membantu individu maupun tim beradaptasi dengan kondisi baru. Dengan demikian, kepemimpinan adaptif lebih menekankan pada kepemimpinan sebagai sebuah proses, bukan sekedar posisi struktural.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu aspek psikologis penting yang menentukan keberhasilan individu dan organisasi dalam mencapai tujuan. Dalam konteks organisasi publik, motivasi kerja berperan sebagai dorongan internal dan eksternal yang menumbuhkan semangat pegawai untuk bekerja secara optimal, konsisten, dan bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diembannya. Menurut Robbins dan Judge (2019), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2017), motivasi kerja adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi mencerminkan kekuatan internal yang membuat seseorang bertindak secara sukarela untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menunjukkan perilaku proaktif, disiplin, dan loyal terhadap organisasi.

Kajian motivasi kerja telah berkembang melalui berbagai teori klasik dan modern. Salah satu teori yang paling berpengaruh adalah Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (1943). Menurut Maslow, manusia memiliki lima tingkat kebutuhan: fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Dalam konteks kerja, kebutuhan aktualisasi diri dan penghargaan merupakan pendorong utama motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Bawaslu Pegawai, misalnya, akan termotivasi jika merasa pekerjaannya diakui dan memiliki makna sosial yang tinggi dalam menjaga demokrasi.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian Merujuk pada proses keseluruhan yang melibatkan perencanaan dan pelaksanaan studi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, di mana data yang digunakan berbentuk angka atau data kuantitatif yang telah diolah. Metode pengumpulan data dilakukan melalui teknik survei dan menggunakan kuesioner, Maka metode analisis yang digunakan adalah analisis *path modeling* dengan menggunakan program statistik *Smart Sebigian Paling sedikit Persegi* (PLS) sebagai alat uji statistik. dengan tujuan untuk menyalakan Peran Mediasi Motivasi Kerja antara Kepemimpinan Adaptif dan Kinerja Pegawai Penelitian ini dilakukan di Badan Pengawas Pemilihan Umum (BAWASLU) Provinsi Maluku Utara, Waktu penelitian, dimulai dari bulan Oktober 2025 sampai dengan bulan Desember Tahun 2025.

Populasi yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah para perangkat yang terlibat langsung dalam pegawai di wilayah kerja Bawaslu Provinsi Maluku Utara. Menurut Sugiyono (2018) Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Ada dua cara untuk menentukan besarnya sampel yaitu dilakukan secara statistik dan estimasi penelitian. Dalam penelitian ini, penentuan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan rumus

Slovin. Adapun rumus Slovin dinyatakan sebagai berikut:

Tabel 1 Populasi dan Sampel

No	Unit Kerja	PNS	PPPK	Jumlah Pegawai
1	Kantor Bawaslu di Provinsi	30	6	36
2	Kota Ternate	11	18	29
3	Tidore Kepulauan	20	5	25
4	Halmahera Barat	10	14	24
5	Halamahera Utara	15	2	17
6	Halmahera Timur	9	11	20
7	Halmahera Tengah	5	10	15
8	Halmahera Selatan	10	11	21
9	Pulau Morotai	9	14	23
10	Kepulauan Sula	8	10	18
11	Taliabu	5	9	14
Total Populasi		132	110	242

Berdasarkan Tabel 1. jumlah populasi pegawai Bawaslu se -Provinsi Maluku Utara berjumlah 242 orang, yang terdiri atas 132 PNS dan 110 PPK dari 11 satuan kerja. Untuk menjaga keakuratan data sekaligus efisiensi dalam pengumpulan data, peneliti menetapkan tingkat kesalahan (e) sebesar 5% (0,05), yang umum digunakan dalam penelitian sosial.

$$n = \frac{242}{1 + 242(0,05)^2}$$

$$n = \frac{242}{1 + 242(0,0025)}$$

$$n = \frac{242}{1 + 0,605}$$

$$n = \frac{242}{1,605} = 150,78$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh jumlah sampel sebesar 150 responden. Jumlah tersebut dinilai representatif untuk menggambarkan populasi pegawai Bawaslu di seluruh wilayah Maluku Utara.

HASIL PENELITIAN

Output Outer loading

Salah satu indikator pengujian validitas konvergen dalam model pengukuran berbasis *Partial Paling sedikit Kotak-kotak Struktural Pemodelan Persamaan* (PLS-SEM). Menurut Hair *dan al.*, (2019), nilai *luar Loading* menunjukkan korelasi antara masing-masing indikator (item pertanyaan) dengan konstruk laten yang diukur. Nilai indikator dikatakan *valid*, apabila indikator menjelaskan variabel kontruknya dengan nilai $> 0,7$ atau biasa yang disebut dengan *rule dari ibu jari* (Ghozali dan Latan, 2015). Sedangkan nilai yang dibawah 0,7 sebaiknya lakukan penghapusan pada indikator tersebut. Berikut hasil *keluaran luar memuat* pada tabel 3.

Tabel 3. Output Outer loading

Barang	Kepemimpinan Adaptif	Kinerja Pegawai	Motivasi Pekerjaan
X.1	0,785		
X.2	0.843		

X.3	0.866		
X.4	0,852		
X.5	0.824		
X.6	0.834		
Tahun 1		0,898	
Tahun ke-2		0.917	
Tahun ke-3		0.849	
Kelas 4		0,880	
Kelas 5		0.747	
Z.1			0.821
Z.2			0,862
Z.3			0,851
Z.4			0.826
Z.5			0,881

Sumber: Data Sekunder yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 2, seluruhnya indikator pada variabel Kepemimpinan Adaptif (X.1 sampai X.6) memiliki nilai outer loading di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa semua indikator memiliki validitas konvergen yang baik. Hal ini berarti bahwa setiap item pertanyaan mampu saya variabel Kepemimpinan Adaptif secara konsisten. Indikator dengan nilai tertinggi menunjukkan bahwa aspek tersebut paling kuat dalam itu karakteristik kepemimpinan adaptif, seperti Kemampuan | diri, dalam mengambil keputusan dan kepekaan terhadap perubahan Lingkungan kerja.

Untuk variabel Kinerja Pegawai (Y.1 sampai Y.5), seluruh indikator juga memiliki nilai outer loading yang tinggi dan melampaui batas minimum 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator, seperti kualitas kerja, tegas waktu, tanggung jawab jawab, serta Kemampuan bekerja sama, secara konsisten penggambaran variabel Kinerja Pegawai. Indikator dengan nilai yang paling tinggi tampil bahwa aspek itu merupakan dimensi utama dalam menentukan kinerja pegawai di lingkungan organisasi.

Demikian pula pada variabel Motivasi Kerja (Z.1 sampai Z.5), semua indikator memiliki nilai outer loading yang tinggi dan memenuhi kriteria validitas konvergen. Ini berarti bahwa setiap indikator yang digunakan, seperti Semangat kerja, untuk berprestasi, tanggung jawab, dan komitmen terhadap tugas, secara Penting sebuah perusahaan dalam menjelaskan variabel Motivasi Kerja. Indikator dengan nilai terbesar menunjukkan bahwa faktor itu menjadi pendorong utama hilangnya motivasi kerja pegawai.

Secara keseluruhan, hasil pemuatan luar pada semua konstruksi menunjukkan bahwa seluruhnya indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah Pemerintah syarat validitas konvergen, karena nilai loading -nya berada di atas Ambang batas yang direkomendasikan sebesar 0,70 (Hair *et al.*, 2021). Dengan Demikianlah, setiap indikator dapat dinyatakan berlaku dalam mengukur konstruk yang didasarnya, dan keseluruhan variabel dalam model penelitian ini layak untuk Di bawah ini ke tahap pengujian berikutnya dalam model analisis struktural (*inner model*).

Varians Rata-rata yang Diekstrak

Komposit Keandalan dan Cronbach's merupakan Pentah penting dalam model evaluasi pengukuran pada penelitian yang menggunakan perusahaan *Pemodelan Persamaan Struktural* (SEM) berbasis *Kuadrat Terkecil Parsial* (PLS). Tujuan dari pengujian ini adalah untuk memastikan bahwa setiap indikator yang digunakan benar-benar mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara konsisten dan akurat. keandalan berkaitan dengan tingkat konsistensi internal

antarindikator dalam suatu konstruk, sedangkan validitas konvergen menunjukkan sejauh mana indikator-indikator itu memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk yang mengukurnya.

Menurut Hair dkk. (2021), reliabilitas konstruksi dapat diukur menggunakan dua parameter utama, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR). Nilai *Cronbach's Alpha* yang baik berada di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam suatu konstruksi memiliki konsistensi internal yang memadai. Namun demikian, *Keandalan Komposit* dipertimbangkan lebih akurat dalam konteks SEM-PLS karena bobot setiap indikator dalam model. Sementara itu, validitas konvergen diuji menggunakan nilai *Varians Rata-Rata yang Diekstrak* (AVE), dengan nilai minimum yang disarankan adalah 0,50. Nilai AVE di atas 0,50 menunjukkan bahwa lebih dari setengah varians dari indikator-indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten yang bersangkutan. Hasil pengujian reliabilitas dan validitas konvergen dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4. berikut:

Tabel 3. Nilai Rata-rata Perbedaan Diekstrak (AVE)

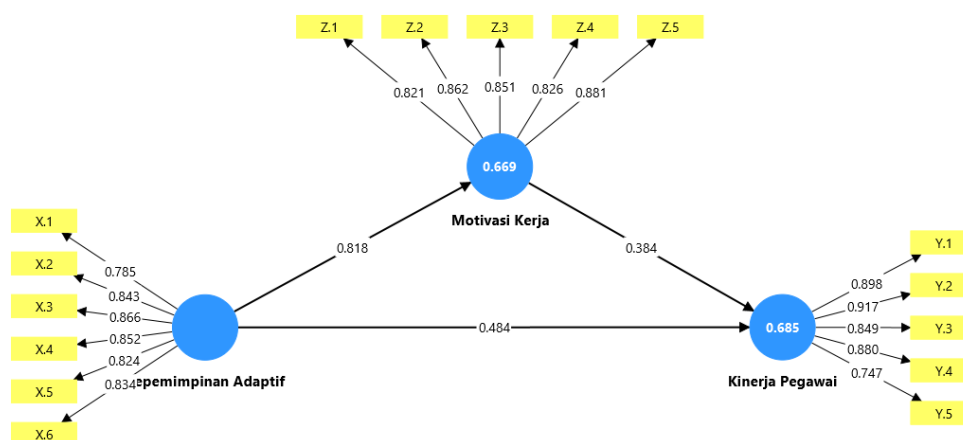
	Cronbach's alfa	Keandalan komposit (rho_a)	Rata-rata varians diekstraksi (AVE)
Kepemimpinan Adaptif	0.913	0.916	0.696
Kinerja Pegawai	0.911	0.914	0.740
Motivasi Kerja	0.903	0.938	0.720

Sumber: Data Sekunder yang diolah (2025)

Berdasarkan hasil pada Tabel 3. dapat diketahui bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alfa* dan *Komposit Reliabilitas* di atas 0,70, serta nilai AVE di atas 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk yang digunakan, yaitu Kepemimpinan Adaptif, Kinerja Pegawai, dan Motivasi Kerja, telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas yang baik. Dengan demikian, setiap indikator yang digunakan dalam penelitian ini dapat diandalkan untuk menjelaskan variabel laten yang penyajiannya secara konsisten dan akurat.

Model struktural

Hubungan langsung antar variabel laten berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan. Model ini menggambarkan arah dan kekuatan pengaruh konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. Pengujian model struktural dilakukan setelah pengukuran dinyatakan valid dan reliabel. Berikut ini model struktural penelitian PLS *Alogarithm* dan *TOLONG Bootstrapping*:



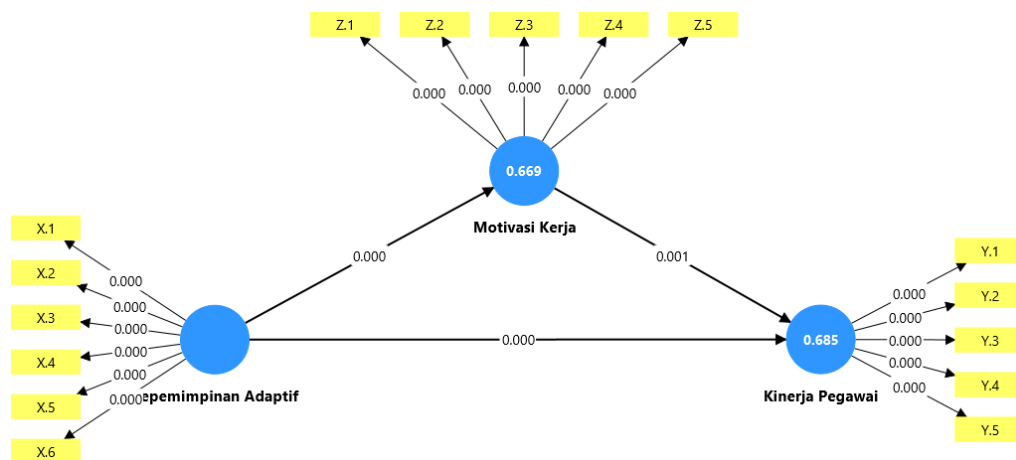
Sumber: Data Sekunder yang diolah (2025)

Gambar 1. Hasil Algoritma PLS (Koefisien Jalur)

Gambar di atas menunjukkan hasil algoritma *Partial Least Squares* (PLS) yang menggambarkan hubungan antarvariabel laten, yaitu Kepemimpinan Adaptif, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai. Nilai pada setiap panah menuju indikator merupakan Loading Factor yang ditunjukkan Kekuatan indikator dalam menjelaskannya. Semua indikator memiliki nilai di atas 0,70, yang berarti valid dalam merepresentasikan masing-masing variabel laten.

Nilai di dalam berulang-ulang biru merupakan nilai R-square. Variabel Motivasi Pekerjaan memiliki nilai R-square sebesar 0,669 yang berarti 66,9% variansnya dijelaskan oleh Kepemimpinan Adaptif. Sedangkan Kinerja Pegawai memiliki nilai R-square sebesar 0,685, yang menunjukkan bahwa 68,5% variansnya dijelaskan oleh Kepemimpinan Adaptif dan Motivasi Kerja. Nilai tersebut menunjukkan hari jelaskan model yang dianggap moderat hingga kuat.

Nilai koefisien jalur menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antarvariabel laten. Kepemimpinan Adaptif berpengaruh positif terhadap Motivasi Pekerjaan dengan nilai koefisien 0,818, terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,484, dan Motivasi Pekerjaan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,384. Artinya, Kepemimpinan Adaptif berperan penting dalam meningkatkan Motivasi dan Kinerja Pegawai, baik secara langsung baik Tidak langsung.



Sumber: Data Sekunder yang diolah (2025)

Gambar 2. Hasil Bootstrapping PLS (T Statistik)

Gambar di atas menunjukkan hasil analisis bootstrapping pada model *Partial Least Squares* (PLS) yang digunakan untuk (Teks tidak terbaca) signifikansi hubungan antarvariabel laten, yaitu Kepemimpinan Adaptif, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai. Nilai p-value yang terlihat pada setiap jalur menunjukkan tingkat signifikansi hubungan antarvariabel.

Hasil bootstrapping menunjukkan bahwa seluruhnya nilai p berada pada angka 0,000 dan 0,001, yang berarti lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semua hubungan antarvariabel dalam model signifikan secara statistik. Dengan Demikianlah, Kepemimpinan Adaptif terbukti berpengaruh Penting terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai, baik secara langsung baik Tidak langsung.

Pengaruh Langsung

Hubungan kausal yang terjadi secara langsung dari satu variabel laten ke variabel laten lainnya tanpa melalui variabel perantara (perantara). Pengaruh ini Ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (*koefisien jalur*) dalam model struktural. Menurut Hair *et al.*, (2019), pengaruh langsung dipertimbangkan Penting jika nilai *t-statistik* >1,96 dengan p-value <0,05. Besarnya koefisien jalur

menunjukkan seberapa kuat dan arah pengaruh variabel independen terhadap variabel tergantung. Berikut tabel *jalur koefisien* pada *keluaran SmartPLS* sebagai berikut ini:

Tabel 4. Jalur Koefisien (Berarti, STDEV, nilai t)

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	Statistik T ((O/STDEV))	Nilai P (nilai P)
Kepemimpinan Adaptif -> Kinerja Pegawai	0,484	0,476	0,103	4.691	0.000
Kepemimpinan Adaptif -> Motivasi Pekerjaan	0,818	0.815	0,033	8.133	0.000
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,384	0,392	0,110	3.471	0,001

Sumber: Data Sekunder yang diolah (2025)

Nilai *jalur koefisien* atau *batin model* sebuah tingkat signifikan dalam hipotesis pengujian, Berikut ini adalah penjelasan dari hasil *jalur koefisien*:

1. Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh antara Kepemimpinan Adaptif terhadap Kinerja Pegawai adalah Penting dengan nilai T- statistik sebesar 4,691 > 1,96 dan nilai P-value sebesar 0,000 < 0,05. Hal ini berarti Kepemimpinan Adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja
2. Hasil pengujian hubungan antara Kepemimpinan Adaptif terhadap Motivasi Pekerjaan menunjukkan nilai T- statistik sebesar 8,133 > 1,96 dan nilai P-value sebesar 0,000 < 0,05. Hasil ini menandakan bahwa Kepemimpinan Adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.
3. Hasil pengujian pengaruh antara Motivasi Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan nilai T- statistik sebesar 3,471 > 1,96 dan nilai P-value sebesar 0,001 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Pengaruh Tidak langsung

Efek variabel independen terhadap variabel tergantung yang terjadi melalui satu atau lebih variabel perantara (perantara). Dengan kata lain, variabel independen mengatur variabel mediator ditambah dahulu, lalu variabel mediator mempengaruhi variabel tergantung. Pengaruh Tidak langsung Perhitungan dengan mengalikan koefisien jalur yang terlibat dalam jalur mediasi.

Menurut Hair *et al.*, (2019), uji signifikansi pengaruh Tidak langsung juga menggunakan teknik *bootstrapping* dengan kriteria Penting jika *statistik t* > 1,96 atau *Nilai p* < 0,05. Berikut tabel pengaruh tidak langsung pada *keluaran SmartPLS* sebagai berikut:

Tabel 6. Pengaruh Tidak Langsung Antara Variabel Independen Dengan Variabel Bergantung Melalui Variabel Mediasi

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	Statistik T ((O/STDEV))	Nilai P (nilai P)
Kepemimpinan Adaptif -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0.314	0,321	0,093	3.374	0,001

Sumber: Data Sekunder yang diolah (2025)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh Tidak langsung antara Kepemimpinan Adaptif terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Pekerjaan adalah signifikan, dengan nilai T-statistik sebesar $3,374 > 1,96$ dan nilai P-value sebesar $0,001 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi Pekerjaan mampu menjadi variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara Kepemimpinan Adaptif dan Kinerja Pegawai.

Artinya, Kepemimpinan Adaptif Tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja, tetapi juga memberikan Dampak positif melalui peningkatan motivasi kerja pegawai. Semakin tinggi Kemampuan Pemilu dalam | diri terhadap perubahan dan memberi dukungan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai, maka semakin tinggi pula motivasi pekerjaan yang mendorong peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Pembahasan

Kepemimpinan adaptif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Provinsi Maluku Utara.

Temuan ini — bahwa Kemampuan seorang Pemilu dalam | diri terhadap perubahan dinamika sosial-politik, kebijakan kelembagaan, serta tantangan teknis di lapangan menjadi faktor penting dalam meningkatkan Dia kinerja pegawai. Kepemimpinan adaptif pada Bawaslu sangat relevan mengingat lembaga ini Operasional dalam konteks yang dinamis, dengan tingkat kompleksitas pekerjaan yang tinggi, terutama menjelang dan selama proses pemilu yang penuh dengan tekanan, perubahan peraturan, serta ekspektasi publik terhadap profesionalisme dan integritas penyelenggara pengawasan pemilu.

Pemimpin yang adaptif dalam konteks Bawaslu mampu berperan sebagai figur yang tangguh, fleksibel, dan responsif terhadap perubahan situasi politik baik kebijakan nasional yang terus berkembang. Pemimpin seperti ini dapat Perusahaan pegawai agar mampu menyesuaikan strategi pengawasan, komunikasi, dan koordinasi lintas Instansi dengan cepat dan tepat. Kepemimpinan adaptif juga berperan dalam Membangun budaya kerja yang kolaboratif dan berorientasi pada solusi, sehingga setiap pegawai merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan serta memiliki rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja yang dicapai. Hal ini - dengan lihat Heifetz dan Laurie (1997) yang stres bahwa kepemimpinan adaptif diperlukan untuk melawan pertanyaan-persoalan kompleks yang tidak dapat [Teks tidak jelas] hanya dengan solusi teknis, kecuali membutuhkan Kemampuan berpikir strategis, reflektif, dan partisipatif.

Dalam konteks kelembagaan Bawaslu, kepemimpinan adaptif juga berkontribusi terhadap peningkatan Kapasitas pegawai dalam melawan perubahan kebijakan pemilu yang sering kali bersifat tiba-tiba. Pemimpin yang adaptif mampu memberikan Arah yang jelas, menciptakan stabilitas psikologi di tengah tekanan kerja, serta Menjaga Semangat tim agar tetap fokus pada tujuan organisasi. Yukl (2013) menegaskan bahwa pemimpin yang fleksibel dan berorientasi pada pembelajaran mampu meningkatkan Dia organisasi dengan didorong inovasi, komunikasi terbuka, dan kemampuan melawan Dengan Demikianlah,, adaptif menjadi instrumen strategi dalam memastikan kinerja pegawai Bawaslu tetap optimal, meskipun dihadapkan pada situasi politik yang fluktuatif.

Lebih jauh, kepemimpinan adaptif di Bawaslu Maluku Utara juga berdampak pada peningkatan komitmen moral dan profesionalisme pegawai dalam sedang melaksanakan tugas pengawasan. Pemimpin yang mampu memahami kondisi sosial, politik, dan budaya lokal dapat menumbuhkan rasa kepercayaan dan loyalitas pegawai terhadap Lembaga. Hal ini selaras dengan penelitian Bass dan Riggio (2006) yang menjelaskan bahwa pemimpin yang adaptif dan transformatif mampu pegawai untuk bekerja kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi.

Dalam konteks Bawaslu, kepemimpinan adaptif Tidak hanya berfokus pada pencapaian target kerja, tetapi juga menjaga Integritas, Independensi, dan Kredibilitas lembaga pengawasan pemilu.

Penelitian empiris mendukung hubungan antara kepemimpinan adaptif dan motivasi kerja. Rahman, Saputro, dan Wijaya (2023) menemukan bahwa kepemimpinan yang partisipatif dan empatik memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dengan kontribusi sebesar 81,2%. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menyesuaikan pendekatan terhadap kondisi lingkungan kerja dapat menumbuhkan semangat kerja yang lebih tinggi. Penelitian Purba, Samosir, dan Sitorus (2025) juga memperkuat temuan tersebut dengan hasil bahwa kepemimpinan adaptif berpengaruh langsung terhadap motivasi pegawai melalui peningkatan partisipasi dalam pengambilan keputusan dan komunikasi terbuka.

Kepemimpinan adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di lingkungan Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Provinsi Maluku Utara.

Temuan ini — bahwa gaya kepemimpinan yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan mampu menumbuhkan Semangat kerja pegawai dalam Mengancam tugas-tugas pengawasan pemilu yang kompleks dan dinamis. Dalam konteks Bawaslu, tugas pengawasan yang terjadi pada tekanan politik, dinamika sosial, dan perubahan Peraturan — telah pemimpin yang tidak hanya tegas dalam Pengambilan keputusan, tetapi juga mampu memberikan dukungan emosional dan profesional kepada bawahannya. Pemimpin adaptif dalam hal ini berperan penting dalam Menjaga stabilitas motivasi kerja pegawai agar tetap tinggi meskipun berada dalam Lingkungan pekerjaan yang penuh tekanan dan hambatan.

Kepemimpinan adaptif di Bawaslu Maluku Utara mendorong pegawai untuk lebih proaktif, kreatif, dan berani melawan tantangan di lapangan. Pemimpin yang adaptif memahami bahwa motivasi kerja Tidak hanya dibentuk oleh insentif atau penghargaan eksternal, tetapi juga oleh rasa dihargai, kepercayaan, dan kesempatan untuk berkontribusi. Ketika pegawai merasa diberi ruang untuk berpendapat, berinovasi, dan mengambil inisiatif dalam proses pengawasan pemilu, mereka akan — makna dan terhadap Kualitas. Hal ini - dengan teori motivasi Herzberg (1966) yang tekanan bahwa faktor-faktor intrinsik seperti pencapaian, tanggung jawab jawab dan pengakuan memiliki peran penting dalam Membangun motivasi kerja perkiraan panjang. Dengan Demikianlah, adaptif Tidak hanya untuk motivasi dari sisi struktural, tetapi juga memperkuat keterlibatan emosional dan profesional pegawai terhadap organisasi.

Lebih lanjut, pemimpin adaptif di lingkungan Bawaslu — untuk peka terhadap kondisi sosial dan psikologis pegawai. Dalam situasi politik yang sering berubah, pemimpin harus mampu | perusahaan nya agar nya... dengan dinamika Tim Yukl (2013) menjelaskan bahwa standar yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu membaca konteks, mengubah strategi komunikasi, serta memberikan motivasi yang sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi. Pemimpin adaptif Tidak menerapkan perusahaan satu arah, tetapi Mengembangkan pola komunikasi dua arah yang terbuka dan saling mendukung, sehingga pegawai merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.

Kepemimpinan adaptif juga memiliki Dampak terhadap peningkatan Loyalitas dan komitmen pegawai Bawaslu terhadap Lembaga. Ketika pegawai — kepemimpinan yang transparan, inklusif, dan mendorong partisipasi, mereka cenderung memiliki motivasi intrinsik yang tinggi untuk bekerja secara maksimal demi menjaga integritas lembaga. Pemimpin yang adaptif di Bawaslu mampu rasa memiliki terhadap organisasi dan memperkuat nilai-nilai etika serta profesionalisme yang menjadi dasar kerja lembaga Pengawas pemilu. Hal ini - dengan pandangan Northouse (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pembelajaran

dan adaptasi mampu menumbuhkan Semangat kerja Kol serta [Personal] komitmen organisasi.

Kinerja pegawai merupakan hasil nyata dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang diberikan oleh organisasi (Gibson *dan al.*, 2012). Pemimpin adaptif menciptakan kesempatan tersebut dengan memberikan dukungan, pelatihan, dan umpan balik yang konstruktif. Bonini (2024) menemukan bahwa kepemimpinan adaptif secara signifikan meningkatkan organisasi kelincahan dan karyawan kinerja melalui peningkatan terkecil dan inovasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam mengelola perubahan berdampak langsung pada hasil kerja pegawai.

Dalam organisasi publik seperti Bawaslu, kinerja pegawai tidak hanya diukur melalui produktivitas administratif, tetapi juga berdasarkan integritas, kriteria laporan, dan kepatuhan terhadap peraturan pemilu. Purba, Samosir, dan Sitorus (2025) menemukan bahwa kepemimpinan adaptif meningkatkan kinerja pegawai publik dengan menciptakan komunikasi yang terbuka, kejelasan peran, dan kerja sama lintas bagian. Kim, Lee, dan Park (2025) menambahkan bahwa pemimpin adaptif meningkatkan efektivitas kerja dengan cara membangun rasa kepercayaan, yang kemudian memperkuat kohesi tim.

Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh bagaimana pemimpin mengelola emosi dan konflik di tempat kerja. Armstrong dan Taylor (2020) menekankan bahwa pemimpin adaptif memiliki kecerdasan emosional tinggi yang memungkinkan mereka menenangkan ketegangan dan menstabilkan kondisi psikologis tim. Dalam konteks pengawasan pemilu, di mana tekanan sosial dan politik sangat kuat, kemampuan ini sangat penting agar pegawai Bawaslu tetap bekerja fokus dan profesional.

Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Provinsi Maluku Utara.

Temuan ini menunjukkan bahwa semangat, komitmen, dan dorongan internal yang dimiliki pegawai menjadi faktor penting dalam menentukan tingkat kerja mereka. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan bekerja dengan antusias, menunjukkan tanggung jawab yang besar, serta berusaha mencapai hasil kerja terbaik meskipun dihadapkan pada berbagai tekanan dan tantangan. Dalam konteks Bawaslu, motivasi kerja menjadi sangat penting karena lembaga ini Operasional dalam situasi yang penuh dinamika, terutama saat pelaksanaan Pentah pemilu yang menuntut ketepatan, kecepatan, dan integritas tinggi dari seluruhnya pegawai.

Motivasi kerja di lingkungan Bawaslu Maluku Utara tidak hanya berasal dari faktor eksternal seperti penghargaan dan insentif, tetapi juga dari faktor intrinsik, yaitu tekanan akan Pentingnya peran mereka dalam Menjaga integritas demokrasi. Pegawai yang memahami makna tugasnya sebagai bagian dari lembaga Pengawas pemungutan akan merasa bangga dan memiliki tanggung jawab moral dalam Mengancam amanah publik. Hal ini selaras dengan teori motivasi Herzberg (1966) yang membedakan faktor-faktor yang menyebabkan Ini kerja (motivator) seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab jawab, dengan faktor-faktor yang mencegah ... kerja (*faktor kebersihan*). Dalam konteks ini, motivasi kerja yang tumbuh dari rasa tanggung jawab dan kesadaran moral terhadap tugas pengawasan menjadi pendorong utama peningkatan kinerja pegawai.

Selain itu, tingkat motivasi kerja pegawai juga sangat dipengaruhi oleh gaya Kepemimpinan dan budaya organisasi yang diterapkan di Bawaslu. Pemimpin yang mampu memberikan dukungan, kepercayaan, dan penghargaan terhadap kinerja pegawai akan menumbuhkan Semangat pekerjaan yang lebih tinggi. Northouse (2018) menjelaskan bahwa pemimpin yang efektif mampu bawahannya dengan memberikan makna terhadap pekerjaan yang

mereka lakukan, sehingga pegawai Hal itu Tidak hanya karena kewajiban, tetapi karena keyakinan akan Pentingnya peran mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks Bawaslu, dukungan moral dan Arah strategi dari pimpinan menjadi faktor kunci yang memperkuat motivasi pegawai untuk bekerja dengan profesional dan berintegritas tinggi.

Motivasi pekerjaan juga memiliki hubungan erat dengan tingkat disiplin, partisipasi, dan inovasi pegawai dalam pelaksanaan tugas pengawasan. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan lebih proaktif dalam mencari solusi terhadap permasalahan di lapangan, lebih lanjut patuh terhadap aturan, dan memiliki komitmen yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi. Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa motivasi merupakan Kekuatan psikologis yang menentukan arah, intensitas, dan ketekunan perilaku individu dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam hal ini, pegawai yang termotivasi akan menunjukkan perilaku kerja yang konsisten, penuh tanggung jawab, dan terfokus pada hasil, yang secara langsung Dampak pada peningkatan kinerja.

Penelitian Mokobombang dan Natsir (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di sektor publik dengan nilai koefisien sebesar 0,79. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi pegawai, semakin tinggi pula kinerja yang dicapai. Rahman *dkk al.* (2023) menemukan hal serupa pada konteks organisasi pemerintahan, di mana motivasi kerja menjadi faktor penentu efektivitas kerja aparatur negara.

Motivasi kerja memiliki peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan adaptif dan kinerja pegawai di lingkungan Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Provinsi Maluku Utara.

Hal ini — bahwa pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap peningkatan kinerja pegawai Tidak hanya Terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja sebagai variabel antara. Dengan kata lain, pemimpin yang adaptif Tidak hanya didorong kinerja melalui Arah dan strategi kerja, tetapi juga dengan menumbuhkan semangat, kepercayaan diri, dan komitmen pegawai dalam Mengancam tugas-tugas pengawasan pemilu yang kompleks dan penuh tekanan.

Dalam konteks Bawaslu Maluku Utara, peran mediasi motivasi kerja menjadi sangat penting mengingat karakteristik tugas Lembaga yang menuntut kecepatan, ketelitian, dan ketegasan dalam mengambil keputusan di tengah situasi politik yang dinamis. Pemimpin yang adaptif mampu | gaya nya dengan kondisi pegawai dan situasi organisasi, sehingga Membangun Suasana kerja yang kondusif dan memotivasi. Pemimpin seperti ini memberikan ruang partisipasi, mengedepankan komunikasi dua arah, serta mampu Program bantuan kebutuhan emosional dan profesional pegawai. Kondisi itu secara Tidak langsung Membangun motivasi intrinsik, di mana pegawai bekerja bukan hanya karena kewajiban, tetapi karena merasa memiliki tanggung jawab moral terhadap Lembaga dan masyarakat.

Motivasi kerja yang tinggi kemudian menjadi jembatan yang menghubungkan antara kepemimpinan adaptif dan peningkatan kinerja pegawai. Ketika pegawai merasa Hal itu karena dukungan dan kepercayaan yang diberikan oleh pemimpin, mereka akan menunjukkan loyalitas yang lebih kuat, meningkatkan partisipasi dalam proses kerja, serta berusaha memberikan hasil terbaik bagi organisasi. Robbins dan Judge (2019) Menyebutkan bahwa motivasi berperan sebagai Kekuatan pendorong internal yang mempengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku individu dalam mencapai tujuan. Dengan Demikianlah, dalam konteks Bawaslu, kepemimpinan adaptif membentuk motivasi pekerjaan yang kemudian menjadi energi utama bagi pegawai untuk menunjukkan kinerja optimal, terutama dalam pelaksanaan tugas-tugas strategi pengawasan pemilu.

Selain itu, hasil penelitian ini juga memperkuat tampilan Northouse (2018) yang menegaskan bahwa kepemimpinan yang fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan individu dapat menumbuhkan motivasi kerja yang kuat, yang pada pasangan sebuah perusahaan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Pemimpin adaptif di Bawaslu mampu Membangun Semoga berhasil visi dan misi lembaga, memberikan makna terhadap setiap pekerjaan yang dilakukan pegawai, serta ... · individu dengan berhasil organisasi. Proses ini didorong • komitmen afektif yang berdampak langsung pada peningkatan kualitas hasil kerja.

Lebih jauh, peran mediasi motivasi kerja juga ... telah mekanisme psikologis yang menjelaskan Bagaimana gaya kepemimpinan dapat perubahan perilaku pegawai. Menurut Bass dan Riggio (2006), pemimpin yang mampu bawahannya melalui empati, komunikasi terbuka, dan dukungan moral dapat menumbuhkan motivasi yang berkelanjutan. Dalam konteks Bawaslu, pemimpin yang adaptif dan inspiratif sebuah perusahaan dalam Menjaga stabilitas Semangat kerja di tengah tekanan politik baik tuntutan publik terhadap netralitas lembaga Pengawas pemilu.

Penelitian Purba *et al.* (2025) membuktikan bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan adaptif dan kinerja pegawai dengan pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memotivasi bawahannya akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja daripada hanya memberi perintah.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan mengenai pengaruh Kepemimpinan Adaptif terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi pada Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Provinsi Maluku Utara, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja, mengambil keputusan yang fleksibel, serta memberikan arahan yang tepat mampu meningkatkan efektivitas dan produktivitas pegawai.
2. Kepemimpinan Adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Temuan ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang responsif, partisipatif, dan suportif dapat menumbuhkan semangat kerja pegawai.
3. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Artinya, pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan bekerja lebih besar, bertanggung jawab, dan fokus pada hasil kerja yang optimal.
4. Motivasi Kerja terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara Kepemimpinan Adaptif dan Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap peningkatan kinerja tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja.

DAFTAR REFERENSI

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>

- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human resource management: An experiential approach* (6th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Bonini, D. (2024). Adaptive leadership and organizational agility: Building resilience through change. *Journal of Organizational Effectiveness*, 11(2), 113–129.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2017). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leadership* (2nd ed.). Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Kim, J., Lee, H., & Park, S. (2025). Empowering leadership and employee agility: Adaptive context in the public sector. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 47(1), 89–106.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mokobombang, R., & Natsir, M. (2024). Transformational leadership, motivation, and employee performance in the public sector. *International Journal of Management Research*, 15(2), 55–69.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Oktarini, D., & Ali, R. (2025). Adaptive leadership and strategic performance in Indonesian bureaucracy. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 16(1), 12–24.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Purba, S., Samosir, D., & Sitorus, F. (2025). Pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik Indonesia*, 8(1), 25–37.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations* (5th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rahman, A., Saputro, E., & Wijaya, M. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 77–90.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2015). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). New York, NY: Pearson.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sott, J. (2025). Adaptive leadership in crisis management: Lessons from public sector institutions. *Global Journal of Leadership Studies*, 12(1), 44–59.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.