

1. Pendahuluan

Kementerian Agama Kota Salatiga merupakan salah satu instansi pemerintah yang memiliki peran strategis dalam menjamin keberlangsungan kehidupan beragama, pendidikan keagamaan, serta pelayanan publik di wilayah Kota Salatiga. Dalam konteks pemerintahan modern, instansi ini dituntut untuk senantiasa beradaptasi terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal, baik dari sisi regulasi, teknologi, maupun tuntutan masyarakat. Perubahan yang terjadi, seperti digitalisasi layanan, reformasi birokrasi, dan peningkatan ekspektasi masyarakat, menuntut pegawai Kementerian Agama untuk memiliki kemampuan adaptabilitas yang tinggi agar dapat menjalankan tugas dan fungsi secara efektif dan efisien. Namun, dalam praktiknya, masih ditemukan berbagai kendala yang menghambat proses adaptasi, seperti resistensi terhadap perubahan, kurangnya motivasi, serta keterbatasan kapasitas sumber daya manusia.

Permasalahan lain yang dihadapi oleh Kementerian Agama Kota Salatiga adalah rendahnya tingkat adaptabilitas pegawai dalam menghadapi perubahan organisasi dan lingkungan kerja. Hal ini terlihat dari masih adanya pegawai yang kesulitan dalam mengikuti program kerja baru, memanfaatkan sistem informasi digital, serta menyesuaikan diri dengan perubahan struktur organisasi dan tugas-tugas baru. Ketidakmampuan beradaptasi ini berdampak pada menurunnya kinerja organisasi, menurunnya kualitas pelayanan publik, serta menurunnya kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan. Selain itu, perubahan yang terjadi sering kali tidak diikuti dengan peningkatan motivasi dan komitmen pegawai, sehingga proses adaptasi menjadi lebih lambat dan tidak optimal.

Kinerja yang tidak optimal dilihat dari evaluasi kinerja pegawai Kementerian Agama termasuk di Kota Salatiga. Capaian Kinerja Organisasi dan Predikat Kinerja Pegawai dapat dilihat pada data penilaian kinerja pegawai melalui aplikasi e kin (penilaian SKP/ Sasaran Kinerja Pegawai)

Tabel 1. Data kinerja 2024-2025

Pimpinan	2024		2025	
	Nilai Baik	Nilai sangat baik	Nilai Baik	Nilai sangat baik
Kepala Kantor	100%	0%	86%	14%
Kepala Sub Bag Tata Usaha	100%	0%	89%	11%
Kasi Bimas Islam	100%	0%	100%	0%
Penyelenggara Zakat Wakaf	100%	0%	100%	0%
Kasi Penyelenggaraan haji dan Umrah	100%	0%	100%	0%
Kasi Pendidikan Agama Islam	100%	0%	100%	0%
Kasi Pendidikan Madrasah	100%	0%	100%	0%
Penyelenggara Bimas Kristen	100%	0%	100%	0%

Keterangan : untuk penilaian pegawai oleh kasi madrasah terdiri dari staf/ pelaksana pada seksi madrasah ada 4 dan yang lainnya guru pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri/ swasta

Berdasarkan tabel 1, dapat diketahui bahwa walaupun terdapat adanya trend peningkatan penilaian kinerja oleh pimpinan masing-masing bidang terhadap pegawai yang berada di bawahnya dari nilai baik menjadi nilai sangat baik dari tahun 2024-2025. Namun peningkatan tersebut belum optimal karena hanya pada pegawai di bawah Kepala kantor dan Kepala Sub Bag Tata Usaha yang menunjukkan peningkatan menjadi nilai sangat baik sedangkan pegawai lainnya belum menunjukkan peningkatan.

Adaptabilitas organisasi merupakan kemampuan suatu organisasi untuk merespons dan

menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal, dengan tujuan mempertahankan kinerja dan keberlangsungan organisasi (Kucharska & Rebelo, 2022). Dalam konteks pegawai, adaptabilitas dapat diartikan sebagai kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tugas, peran, dan lingkungan kerja, serta mampu mengembangkan keterampilan baru yang dibutuhkan dalam menghadapi tantangan organisasi (Le et al., 2022). Teori adaptabilitas organisasi menekankan pentingnya identitas organisasi, budaya kerja, dan motivasi pegawai sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat adaptabilitas (Sony & Mekoth, 2022).

Identitas organisasi merupakan persepsi pegawai terhadap nilai, norma, dan tujuan organisasi yang diinternalisasi sebagai bagian dari diri mereka (Dadaboyev et al., 2024). Pegawai yang memiliki identitas organisasi yang kuat cenderung lebih mudah beradaptasi dengan perubahan karena mereka merasa memiliki komitmen dan tanggung jawab terhadap organisasi (Rovetta et al., 2025). Selain itu, budaya kerja yang mendukung inovasi, pembelajaran, dan kolaborasi juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan adaptabilitas pegawai (Achdiat et al., 2023). Motivasi pegawai, khususnya motivasi prososial juga memainkan peran penting dalam proses adaptasi (Collie, 2022). Motivasi prososial merupakan dorongan untuk bertindak demi kepentingan orang lain atau organisasi, bukan hanya untuk kepentingan pribadi (Smaliukienė et al., 2023). Pegawai yang memiliki motivasi prososial cenderung lebih terlibat secara emosional, lebih komitmen terhadap organisasi, dan lebih siap untuk menghadapi perubahan (Arshad et al., 2021). Motivasi prososial dapat ditingkatkan melalui penguatan nilai-nilai organisasi, pemberian penghargaan, serta dukungan dari pimpinan (Gardner & Wickramasinghe, 2023).

Penelitian terdahulu telah banyak mengulas perilaku prososial, adaptabilitas, kepemimpinan, dan kinerja, namun masih menyisakan celah penting yang belum menyentuh secara terpadu hubungan antar-variabel tersebut dalam konteks birokrasi keagamaan di Indonesia. Studi prososial dan motivasi prososial menunjukkan keterkaitan dengan perilaku positif dan komitmen, tetapi umumnya berfokus pada konteks pendidikan, militer, atau sektor jasa dan belum menguji secara spesifik bagaimana perilaku prososial memengaruhi kemampuan adaptif dan kinerja pegawai publik (Arshad et al., 2021; Collie, 2022; Hart, 2024; Smaliukien et al., 2023; Yam et al., 2023). Di sisi lain, riset mengenai Kemampuan adaptif individu dan kinerja adaptif lebih menyoroti peran kepemimpinan pelayanan, etis, dan transformasional, serta faktor lingkungan kerja dan teknologi, tanpa mengintegrasikan perilaku prososial sebagai antecedent langsung pada level individu dalam organisasi pemerintah (Kaltiainen & Hakanen, 2022; Le et al., 2022; Sony & Mekoth, 2022; Bonini et al., 2024; Zia et al., 2025; Tailor & Goyal, 2025).

Sementara itu, kajian autentik leadership menegaskan perannya dalam mendorong pembelajaran organisasi, kreativitas, dan OCB, tetapi belum banyak yang menguji fungsi moderasinya atas hubungan perilaku prososial dan kemampuan adaptif pegawai, khususnya dalam kerangka Social Exchange Theory dan di instansi Kementerian Agama (Domínguez-Escrig et al., 2023; Hsu et al., 2024; Ribeiro et al., 2022; Sergeeva & Kortantamer, 2021; Teng & O-Yang, 2022; Almutairi et al., 2025; Madison et al., 2025). Dengan demikian, penelitian yang menguji pengaruh perilaku prososial terhadap kemampuan adaptif dan kinerja dengan peran mediasi kemampuan adaptif serta moderasi kepemimpinan autentik pada konteks Kementerian Agama Kota Salatiga masih jarang dilakukan dan berpotensi memberikan kontribusi teoritis maupun praktis yang signifikan.

Penelitian Salem et al. (2022) menawarkan kebaruan dengan mengintegrasikan teori adaptabilitas organisasi, identitas organisasi, dan motivasi prososial dalam konteks Kementerian Agama Kota Salatiga. Penelitian ini berusaha mengisi celah dengan meneliti bagaimana identitas organisasi dan motivasi prososial mempengaruhi adaptabilitas pegawai Kementerian Agama Kota Salatiga yang diperkuat oleh kepemimpinan autentik. Kepemimpinan autentik merupakan suatu

pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada kesadaran diri, transparansi relasional, moralitas internal, dan pemrosesan informasi yang seimbang (Almutairi et al., 2025).

Kebaharuan lainnya terletak pada konteks penelitian yang spesifik, yaitu Kementerian Agama Kota Salatiga. Penelitian tentang adaptabilitas pegawai di instansi keagamaan masih relatif terbatas, terutama di wilayah perkotaan seperti Salatiga. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan kebijakan dan program peningkatan adaptabilitas pegawai di instansi pemerintah, khususnya di lingkungan Kementerian Agama.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan argumentasi dan fenomena pada Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana pengaruh Perilaku Prososial terhadap Kemampuan Adaptif Individu ?
- b. Bagaimana pengaruh Perilaku Prososial terhadap kinerja ?
- c. Bagaimana pengaruh Kemampuan Adaptif Individu terhadap kinerja ?
- d. Bagaimana pengaruh Perilaku Prososial terhadap kinerja dimediasi Kemampuan Adaptif Individu ?
- e. Bagaimana peran moderasi kepemimpinan autentik pada pengaruh Perilaku Prososial terhadap Kemampuan Adaptif Individu ?

3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

- a. Menganalisis pengaruh Perilaku Prososial terhadap Kemampuan Adaptif Individu
- b. Menganalisis pengaruh Perilaku Prososial terhadap kinerja
- c. Menganalisis pengaruh Kemampuan Adaptif Individu terhadap kinerja
- d. Menganalisis pengaruh Perilaku Prososial terhadap kinerja dimediasi Kemampuan Adaptif Individu
- e. Menganalisis peran moderasi kepemimpinan autentik pada pengaruh Perilaku Prososial terhadap Kemampuan Adaptif Individu

4. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan bisa menambah pengetahuan dan menjadikan referensi bagi pembaca dan masih dapat dikembangkan untuk penelitian selanjutnya. Hasil penelitian ini juga diharapkan akan dapat memberikan banyak masukan yang berkaitan dengan perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia pada umumnya dan peningkatan kinerja ditinjau dari perilaku prososial, kepemimpinan autentik serta adaptasi individu.

b. Manfaat Praktis

- 1) Kementerian Agama dapat mengupayakan peningkatan kinerja melalui perilaku prososial, kepemimpinan autentik serta adaptasi individu
- 2) Pemerintah dapat meningkatkan pengelolaan kinerja melalui perilaku prososial, kepemimpinan autentik serta adaptasi individu

5. Telaah Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Telaah Pustaka

a. *Social Exchange Theory* (SET)

Social Exchange Theory (SET) memandang hubungan sosial sebagai rangkaian pertukaran sumber daya—materi, informasi, maupun emosional—yang dilandasi norma resiprositas dan

kepercayaan. Perlakuan positif dari organisasi (misalnya dukungan, keadilan, atau investasi pelatihan) menimbulkan kewajiban psikologis bagi karyawan untuk membalas melalui sikap dan perilaku yang menguntungkan organisasi, seperti komitmen, keterlibatan, dan kinerja tinggi (Rogelberg, 2024). Cropanzano dan Mitchell menegaskan bahwa kualitas hubungan kerja sangat ditentukan oleh persepsi timbal balik yang adil dan berkelanjutan (Rajâa & Mekkaoui, 2025).

SET menjadi kerangka utama untuk menjelaskan bagaimana praktik manajemen SDM dan kepemimpinan memengaruhi perilaku karyawan. Madison menunjukkan bahwa riset kepemimpinan modern banyak menggunakan SET untuk menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan (transformatif, melayani, autentik, e-leadership) membentuk hubungan pertukaran positif dengan bawahan yang pada gilirannya memunculkan perilaku ekstra-peran seperti inovasi dan *organizational citizenship behavior* (Madison et al., 2025). Vu et al. (2025) juga menemukan bahwa perilaku kerja inovatif karyawan dipahami sebagai bentuk balasan atas dukungan dan inspirasi yang mereka terima dari pemimpin transformatif.

Rajâa & Mekkaoui (2025) mengulas 71 artikel dan menyimpulkan bahwa *perceived organizational support*, *procedural justice*, dan *trust* mendorong kinerja karyawan, menurunkan *turnover* sukarela, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja keuangan melalui jalur pertukaran sosial. Studi ini menegaskan bahwa ketika karyawan merasa diperlakukan adil dan dipercaya, mereka terdorong untuk memberikan usaha ekstra, loyalitas, dan kreativitas sebagai bentuk *reciprocation*. SET juga menjelaskan berbagai hubungan spesifik dalam organisasi, seperti keterkaitan investasi pelatihan dengan *turnover* dan kinerja. Jun & Eckardt (2025) menunjukkan bahwa pelatihan yang dirasakan berkualitas menumbuhkan rasa terhutang budi dan komitmen sehingga menurunkan niat keluar dan meningkatkan kinerja, karena karyawan memandang pelatihan sebagai “hadiah” yang patut dibalas. Penelitian lain di sektor jasa dan perhotelan juga menggunakan SET untuk memodelkan bagaimana dukungan dan penghargaan dari organisasi memunculkan *engagement*, kepuasan kerja, dan perilaku layanan unggul (Meira & Hancer, 2021).

Secara konseptual, SET semakin diperkaya dengan integrasi perspektif multi-level dan lintas budaya. Penelitian terbaru menyoroti bahwa pertukaran sosial tidak hanya terjadi antara organisasi dan karyawan, tetapi juga dalam hubungan supervisor–bawahan, tim, dan bahkan lintas unit, sehingga kualitas pertukaran di satu level dapat menular ke level lain dan memengaruhi hasil strategis (Van Beurden et al., 2025). Rogelberg (2024) menekankan bahwa *social exchange theory* kini menjadi salah satu paradigma paling berpengaruh untuk memahami perilaku organisasi karena mampu menjelaskan bagaimana interaksi sehari-hari terakumulasi menjadi komitmen, kepercayaan institusional, dan kinerja jangka panjang.

b. Kinerja

Kinerja merupakan konsep kunci dalam manajemen sumber daya manusia dan organisasi yang menunjukkan tingkat pencapaian hasil kerja individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Menurut (Anakpo et al., 2023), kinerja adalah output yang diperoleh dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan individu dalam melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Dalam konteks organisasi publik, kinerja tidak hanya mengacu pada hasil kuantitatif tetapi juga kualitas pelayanan kepada masyarakat yang harus memenuhi standar dan regulasi yang berlaku (Jakobsen et al., 2023). Dengan demikian, kinerja menjadi tolok ukur keberhasilan implementasi kebijakan dan program di lingkup birokrasi publik.

Kinerja merupakan hasil kerja yang diperoleh seseorang atau kelompok dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi (Alkandi et al., 2023). Kinerja berperan penting sebagai indikator keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya, sehingga pengelolaan kinerja karyawan menjadi fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia (Ferrara et al., 2022 (Memon et al., 2023)). Kinerja tidak hanya

bergantung pada kemampuan individu saja, tetapi juga pada lingkungan kerja yang mendukung dan sistem manajemen yang diterapkan pada organisasi (Zhenjing et al., 2022)

Kesimpulannya, kinerja adalah konstruksi multidimensional yang mencerminkan hasil pekerjaan individu dan kelompok yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, perilaku, dan lingkungan kerja. Pengukuran kinerja efektif tidak hanya memperhitungkan hasil output tetapi juga proses dan dinamika kerja dalam organisasi. Dengan memahami dimensi dan faktor pendukung kinerja, organisasi dapat merumuskan strategi pengembangan SDM yang lebih efektif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja

c. Perilaku Prososial

Perilaku prososial merupakan tindakan sukarela yang bertujuan untuk membantu atau meningkatkan kesejahteraan orang lain tanpa mengharapkan imbalan langsung (Pfattheicher et al., 2022)). Perilaku ini melibatkan tindakan seperti memberi bantuan, berbagi, dan menunjukkan empati dalam interaksi sosial. Event ini penting karena dapat memperkuat hubungan antarindividu dan menciptakan harmoni dalam komunitas atau organisasi (Mo et al., 2023). Definisi ini menekankan aspek niat baik dan kesadaran individu untuk berkontribusi positif terhadap orang lain di lingkungannya.

Menurut (Hart, 2024), perilaku prososial mencerminkan pergeseran pandangan individu dari fokus pada diri sendiri menuju kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain dan kelompok masyarakat. Perilaku ini dipandang sebagai mekanisme sosial yang vital untuk menjaga kohesi dan keberlanjutan kelompok. Perilaku prososial tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal seperti nilai-nilai moral dan empati, tetapi juga oleh konteks sosial dan budaya yang mengarahkan orang untuk bertindak demi kebaikan bersama (Yam et al., 2023).

Studi juga menegaskan bahwa perilaku prososial dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal, seperti nilai moral, norma sosial, dan lingkungan yang mendukung interaksi positif (Silvi & Padilla, 2021). Namun, inti dari perilaku prososial tetap berakar pada motif tulus membantu dan empati terhadap kebutuhan orang lain, yang kemudian membentuk perilaku konsisten dalam berbagai situasi sosial (Oh & Roh, 2022).

d. Kepemimpinan Autentik

Kepemimpinan autentik merupakan suatu pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada kesadaran diri, transparansi relasional, moralitas internal, dan pemrosesan informasi yang seimbang (Almutairi et al., 2025). Konsep ini berakar pada psikologi positif dan etika, dimana seorang pemimpin autentik menunjukkan kejujuran, integritas, dan bertindak konsisten dengan nilai-nilai pribadi yang diyakini benar. Kepemimpinan autentik mengedepankan hubungan yang tulus dan terbuka antara pemimpin dan pengikutnya serta mendorong komunikasi dua arah yang (Sergeeva & Kortantamer, 2021).

Kepemimpinan autentik berfokus pada penciptaan kepercayaan dan pemberdayaan pengikut melalui sikap yang jujur dan integritas moral yang tinggi (Domínguez-Escrig et al., 2023). Pemimpin autentik memiliki kemampuan untuk mengenali kekuatan dan kelemahan diri sendiri serta mengelola emosi secara positif. Hal tersebut memungkinkan mereka untuk mengambil keputusan yang adil dan bertanggung jawab yang menginspirasi pengikut untuk memberikan kontribusi maksimal (Steffens et al., 2021). Kepemimpinan autentik adalah gaya kepemimpinan yang menekankan keaslian, kesadaran diri, dan integritas moral. Pemimpin autentik beroperasi berdasarkan nilai-nilai pribadi yang konsisten dan transparan dalam hubungannya dengan pengikut (Ribeiro et al., 2022). Inti dari kepemimpinan autentik adalah membangun kepercayaan melalui komunikasi terbuka dan relasi yang tulus.

Menurut Einola & Alvesson, (2021), kepemimpinan autentik mencakup empat komponen utama yakni kesadaran diri, pemrosesan informasi secara objektif, transparansi relasional, dan moralitas internal. Pemimpin autentik menunjukkan konsistensi antara sikap dan perilaku serta berorientasi pada kesejahteraan bersama. Rego et al. (2022) menegaskan bahwa kepemimpinan

otentik mempromosikan hubungan interpersonal yang kuat dan mendorong pengembangan potensi individu dalam organisasi.

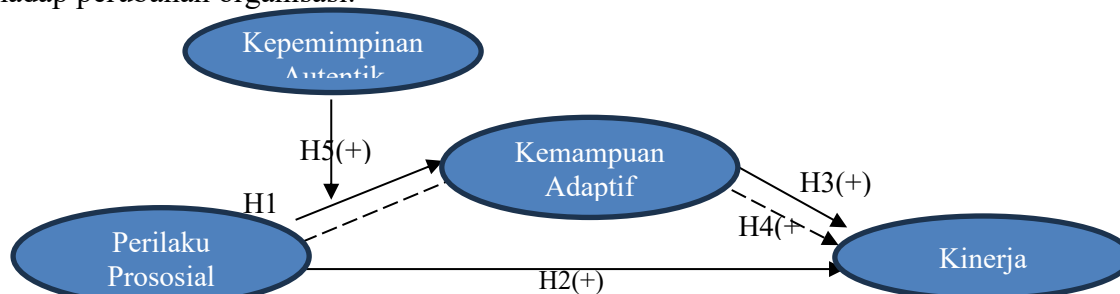
e. Kemampuan adaptif individu

Kemampuan adaptif individu merupakan proses psikologis dan perilaku melalui mana seseorang menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan fisik, sosial, maupun organisasi agar dapat mempertahankan optimalisasi fungsi dan kesejahteraan. Adaptasi ini mencakup kemampuan untuk merespon tantangan, memodifikasi pola pikir, serta mengubah perilaku seiring perubahan kondisi eksternal yang tidak pasti (Chuan & Ibsen, 2022a)). Kemampuan adaptif individu merupakan suatu kondisi dinamis yang terjadi sepanjang masa, memungkinkan individu untuk terus berfungsi dan berkembang dalam situasi yang beragam dan berubah-ubah (Tailor & Goyal, 2025).

Kemampuan adaptif individu merupakan mekanisme di mana seseorang mengubah perilaku, sikap, dan pola pikir agar sesuai dengan tuntutan dan perubahan lingkungan di sekitar mereka (Chuan & Ibsen, 2022b). Adaptasi ini memungkinkan individu untuk mempertahankan fungsi optimal dalam situasi yang dinamis dan penuh ketidakpastian. Selanjutnya, Kemampuan adaptif individu juga diartikan sebagai proses berkelanjutan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan sosial dan organisasi agar tetap produktif dan efektif dalam menjalankan tugas (Chuan & Ibsen, 2022b)). Proses ini sangat penting dalam konteks pekerjaan yang memerlukan respons cepat terhadap perkembangan. Menurut Al-Jubari et al., (2022) Kemampuan adaptif individu adalah mekanisme penting yang memungkinkan individu untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang dinamis dan kompleks. Adaptasi ini menjadi bagian integral dari pengembangan kapasitas personal dan profesional untuk tetap efektif dan produktif di tengah berbagai perubahan. Proses adaptasi yang berhasil adalah indikator kemampuan seseorang dalam menghadapi tantangan kontemporer dan menunjang keberlangsungan kerja dan kesejahteraan mental jangka panjang.

6. Model Penelitian

Model penelitian "Antesenden Kinerja Ditinjau Perilaku Prososial, Kepemimpinan Autentik, Kemampuan Adaptasi Individu" pada Kementerian Agama Salatiga menguji hubungan antara perilaku prososial pegawai, kepemimpinan autentik pimpinan, dan kemampuan Kemampuan adaptif individu sebagai faktor utama yang mempengaruhi kinerja pegawai. Perilaku prososial dianggap memotivasi pegawai untuk menjalankan tugas dengan dedikasi. Kepemimpinan autentik memberikan dukungan dan kepercayaan yang memperkuat motivasi tersebut. Kemampuan adaptif individu mengacu pada kemampuan pegawai menyesuaikan diri terhadap perubahan organisasi.



Gambar 1. Model Penelitian

H.1. Perilaku Prososial berpengaruh positif terhadap Kemampuan Adaptif Individu

Perilaku prososial karyawan (misalnya membantu rekan kerja, mendukung tim, dan berbagi pengetahuan) dalam perspektif *Social Exchange Theory* (SET), menumbuhkan hubungan timbal balik yang positif, rasa dipercaya, dan dukungan sosial di lingkungan kerja. Ketika individu merasakan balasan yang menguntungkan atas kontribusinya prososialnya, mereka memperoleh sumber daya sosial dan emosional (trust, dukungan, informasi) yang memperkuat kesiapan dan

keberanian untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja yang berubah.

Penelitian Collie (2022) menunjukkan bahwa motivasi prososial dan pemenuhan kebutuhan sosial-emosional berhubungan dengan outcome perilaku positif dan kesejahteraan, yang dapat dibaca sebagai peningkatan kapasitas individu dalam merespons tuntutan situasional yang beragam. Oh dan Roh (2022) juga menemukan bahwa motivasi intrinsik dan empati mendorong perilaku prososial yang pada gilirannya meningkatkan dukungan sosial, suatu kondisi yang memudahkan individu beradaptasi terhadap perubahan tugas maupun lingkungan kerja.

Selanjutnya, studi Salem et al. (2022) tentang kemampuan adaptif individu menunjukkan bahwa motivasi prososial berinteraksi dengan gaya kepemimpinan untuk membentuk kemampuan adaptasi pekerja dalam situasi krisis kemanusiaan. Dalam kerangka SET, semakin tinggi perilaku prososial, semakin kaya “modal sosial” yang dimiliki individu, sehingga kemampuan adaptif individu terhadap tuntutan kerja yang dinamis juga meningkat.

H.2. Perilaku Prososial berpengaruh positif terhadap Kinerja

SET berargumen bahwa hubungan pertukaran yang positif antara karyawan dan organisasi menghasilkan pola saling menguntungkan, di mana kontribusi prososial karyawan dibalas dengan pengakuan, dukungan, serta peluang yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja. Hart (2024) merangkum bahwa perilaku prososial at work berkaitan dengan berbagai outcome penting seperti produktivitas, kualitas layanan, dan iklim kerja yang kondusif.

Yam et al. (2023) menemukan bahwa pengalaman kerja yang menumbuhkan kasih sayang dan kekaguman meningkatkan perilaku prososial yang kemudian berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Demikian pula, Arshad et al. (2021) menunjukkan bahwa motivasi prososial berkorelasi dengan *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasi, dua indikator yang sering berkontribusi langsung maupun tidak langsung pada kinerja.

Individu yang terlibat dalam perilaku prososial dari sudut pandang SET, membangun reputasi positif dan hubungan interpersonal yang kuat, sehingga memperoleh dukungan, informasi, dan kepercayaan yang mempermudah pencapaian target kerja. Dengan demikian, semakin tinggi perilaku prososial, semakin besar peluang individu mencapai kinerja yang lebih baik karena proses pertukaran sosial menghasilkan sumber daya yang memperkuat efektivitas kerja.

H.3. Kemampuan Adaptif Individu berpengaruh positif terhadap Kinerja

Kemampuan adaptif menggambarkan kapasitas individu untuk menyesuaikan perilaku, keterampilan, dan strategi kerja ketika menghadapi perubahan tugas, teknologi, maupun lingkungan organisasi. Kaitiainen dan Hakanen (2022) menunjukkan bahwa servant leadership yang meningkatkan kesejahteraan karyawan dapat memfasilitasi task dan kinerja adaptif, yang pada gilirannya mendukung outcome kerja yang lebih baik. Bonini et al. (2024) melalui meta-analisis juga menegaskan bahwa berbagai gaya kepemimpinan yang memperkaya pertukaran sosial berhubungan positif dengan kinerja adaptif.

Le et al. (2022) dalam konteks perbankan menemukan bahwa kemampuan adaptif individu memiliki konsekuensi transformatif terhadap value co-creation dan kualitas layanan, yang diukur melalui kinerja pelayanan dan kepuasan pelanggan. Sony dan Mekoth (2022) menekankan bahwa kemampuan adaptif individu merupakan prasyarat keberhasilan karyawan di era Industry 4.0, yang secara implisit terkait dengan kemampuan mempertahankan kinerja dalam situasi kerja yang terus berubah. Ketika organisasi menyediakan dukungan, pelatihan, dan kejelasan peran, individu terdorong untuk “membalas” melalui peningkatan kemampuan adaptif sekaligus kinerja sebagaimana teori SET. Kemampuan adaptif memungkinkan karyawan memanfaatkan sumber daya yang diperoleh dari hubungan pertukaran (informasi, dukungan, kepercayaan) untuk mengubah strategi kerja dan tetap produktif meskipun kondisi berubah, sehingga semakin tinggi kemampuan adaptif semakin baik kinerja yang dicapai.

H.4. Kemampuan Adaptif Individu Memediasi Pengaruh Perilaku Prososial terhadap Kinerja

Hubungan antara perilaku prososial dan kinerja tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga dapat berjalan melalui peningkatan kemampuan adaptif sebagai mekanisme mediasi. Perilaku prososial membangun jaringan dukungan sosial, arus informasi, dan kepercayaan yang menjadi “modal” untuk belajar dari orang lain dan mencoba cara baru dalam menyelesaikan tugas, sehingga memperkuat kinerja adaptif. Studi Salem et al. (2022) dan Smaliukienė et al. (2023) menunjukkan bahwa motivasi dan perilaku prososial berkaitan dengan kesiapan menghadapi perubahan dan pengambilan peran yang fleksibel dalam konteks kerja yang menantang.

Kaltainen dan Hakanen (2022) menunjukkan bahwa ketika kondisi kerja dan kepemimpinan mendukung kesejahteraan dan adaptabilitas, karyawan tidak hanya tampil lebih prososial, tetapi juga menunjukkan kinerja tugas yang lebih tinggi. Hasil Bonini et al. (2024) mengindikasikan bahwa kinerja adaptif merupakan jalur penting yang menghubungkan berbagai antecedents psikososial dengan outcome kinerja.

Perilaku prososial dalam perspektif SET dapat dilihat sebagai “investasi” awal dalam hubungan pertukaran yang menghasilkan dukungan dan peluang belajar yang pada akhirnya meningkatkan kemampuan adaptif individu. Kemampuan adaptif tersebut kemudian menjadi sarana utama untuk mengkonversi manfaat pertukaran sosial (misalnya akses informasi, bantuan rekan, fleksibilitas pimpinan) ke dalam kinerja yang lebih tinggi, sehingga logis jika pengaruh perilaku prososial terhadap kinerja dimediasi oleh kemampuan adaptif individu.

H.5. Kepemimpinan Autentik memperkuat pengaruh Perilaku Prososial terhadap Kemampuan Adaptif Individu

Kepemimpinan autentik dicirikan oleh self-awareness, konsistensi nilai, transparansi hubungan, dan moral perspective yang kuat, sehingga menciptakan iklim pertukaran sosial yang berbasis kejujuran dan kepercayaan. Almutairi et al. (2025) menegaskan bahwa kepemimpinan autentik mendorong hubungan yang lebih bermakna dan etis antara pemimpin dan pengikut. Ribeiro et al. (2022) juga menemukan bahwa kepemimpinan autentik meningkatkan *organizational citizenship behavior* melalui komitmen afektif, menunjukkan kekuatan gaya kepemimpinan ini dalam mengaktifkan perilaku prososial.

Teng dan O-Yang (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik mendorong perilaku prososial melalui mekanisme *person-job fit* dan variabel psikologis lainnya di sektor hospitality. Domínguez-Escrig et al. (2023) menambahkan bahwa kepemimpinan autentik memperkuat learning capability dan keberhasilan inovasi organisasi, yang berkaitan erat dengan kemampuan adaptif kolektif. Dalam konteks SET, pemimpin autentik memperkaya kualitas pertukaran sosial (fairness, trust, dukungan) sehingga memberikan “ruang aman” bagi karyawan untuk menguji perilaku baru dan beradaptasi.

Pengaruh perilaku prososial terhadap kemampuan adaptif individu diperkirakan akan lebih kuat ketika karyawan berada di bawah pemimpin autentik. Dalam situasi kepemimpinan autentik tinggi, perilaku prososial memperoleh balasan yang lebih jelas (penghargaan, pengakuan, dan kesempatan berkembang), sehingga mendorong karyawan memanfaatkan jaringan sosialnya untuk belajar dan beradaptasi; sebaliknya, ketika autentisitas pemimpin rendah, kontribusi prososial mungkin kurang dihargai sehingga efeknya terhadap kemampuan adaptif menjadi lebih lemah. Hal ini sejalan dengan pandangan Madison et al. (2025) dan Rogelberg (2024) bahwa kualitas hubungan pertukaran sosial yang dibentuk pemimpin menjadi konteks kunci yang memoderasi bagaimana perilaku individu dikonversi menjadi kapasitas adaptif dan outcome positif lainnya.

f. Penelitian Terdahulu

Berikut adalah tabel yang merangkum beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan

variabel Kinerja, Perilaku Prososial, Kepemimpinan Autentik, dan Adaptasi Individu (Kemampuan adaptif individu).

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No	Pengarang & Tahun	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Wang et al. (2021)	Kepemimpinan Prososial, Kinerja	Kuantitatif, regresi hierarki	Kepemimpinan prososial berpengaruh positif pada perilaku kewarganegaraan organisasi.
2.	Kaltainen & Hakanen (2022)	Kepemimpinan Pelayanan, Kinerja, Adaptasi	Kuantitatif, survei	Kepemimpinan pelayanan meningkatkan kinerja tugas & adaptasi karyawan.
3.	Salem et al. (2022)	Perilaku Prososial, Kepemimpinan, Adaptasi Individu	Kuantitatif, eksperimen lapangan	Interaksi motivasi prososial dan kepemimpinan otoriter memengaruhi adaptasi pekerja.
4.	Teng & O-Yang (2022)	Kepemimpinan Autentik Perilaku Prososial	Studi kuantitatif survei	Hubungan positif antara kepemimpinan autentik dengan perilaku prososial di industri perhotelan.
5.	Ehrnrooth et al. (2023)	Kepemimpinan Autentik, Kinerja	Studi kuantitatif	Kepemimpinan autentik meningkatkan komitmen kerja dan kinerja karyawan.
6.	Bonini et al.(2024)	Berbagai gaya kepemimpinan; kinerja adaptif	Systematic review & meta-analysis pada studi kepemimpinan–kinerja adaptif.	Kepemimpinan yang berorientasi relasi (transformatif, shared, empowering) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja adaptif individu dan tim.
7.	Hsu et al. (2024)	Kepemimpinan autentik, kreativitas, kinerja individu	Survei karyawan sektor jasa; PLS-SEM	Kepemimpinan autentik meningkatkan kreativitas dan kinerja karyawan, sebagian dimediasi oleh pemberdayaan psikologis.
8.	Abbate et al. (2025)	Power distance, intensi perilaku prososial	Eksperimen vignette pada pekerja; analisis regresi.	Power distance tinggi menurunkan niat prososial; orientasi prososial pribadi memoderasi efek negatif tersebut.
9.	Bansal et al. (2025)	Engagement, Kinerja, Perilaku Prososial	Kuantitatif, survei	Keterlibatan karyawan meningkatkan motivasi dan performa kerja.
10.	Zia et al. (2025)	Ethical leadership, trust, kemampuan adaptif, kinerja	Survei karyawan hotel; PLS-SEM	Ethical leadership berpengaruh positif pada kemampuan adaptif dan

				kinerja melalui mediasi kepercayaan dan identifikasi organisasi
--	--	--	--	---

7. Metode Penelitian

a. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan metode penelitian verifikatif. Pendekatan deskriptif kuantitatif adalah penelitian yang mendeskripsi gejala atau peristiwa yang terjadi, dimana gejala atau peristiwa tersebut dapat dinilai dalam bentuk data numerik (Sugiyono, 2022). Sementara penelitian verifikatif adalah metode yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Metode ini juga digunakan untuk menguji pengaruh atau bentuk hubungan sebab akibat dari masalah yang sedang diselidiki atau diajukan dalam hipotesis (Arikunto, 2020)

b. Definisi Operasional

Tabel 3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Konsep	Indikator	Sumber
Perilaku Prososial	Motivasi membantu orang lain	- Tindakan membantu tanpa imbalan	Pfattheicher et al. (2022); Hart (2024); Salem et al. (2022)
		- Berbagi	
		- Empati dalam interaksi sosial	
Kepemimpinan Autentik	Kesadaran diri, Transparansi relasional, Moralitas internal, Pemrosesan informasi objektif	- Kejujuran dan integritas	Almutairi et al. (2025); Ribeiro et al. (2022); Salem et al. (2022)
		- Hubungan terbuka dengan bawahan	
		- Pengambilan keputusan adil	
Kemampuan Adaptif Individu (Kemampuan adaptif individu)	Respons adaptif terhadap perubahan tugas, pola pikir, perilaku	- Menyesuaikan diri dengan perubahan tugas dan peran	Chuan dan Ibsen (2022); Al-Jubari et al. (2022); Salem et al. (2022)
		- Mengembangkan keterampilan baru	
		- Fleksibilitas kognitif dan emosional	
Kinerja	Pencapaian hasil kerja dan tugas	- Jumlah/target produksi atau layanan yang dicapai - Tingkat kepuasan atau standar mutu - Ketepatan waktu penyelesaian - Efisiensi biaya relatif terhadap anggaran - Memahami/memenuhi kebutuhan masyarakat;	(Per Men PAN RB Nomor 6 Tahun 2022)

		ramah, solutif; perbaikan tiada henti - Jujur, bertanggung jawab, efektif/efisien; tidak menyalahgunakan kewenangan - Tingkatkan kompetensi; bantu orang lain belajar; kualitas terbaik - Hargai orang lain; suka menolong; lingkungan kondusif - Berpegang pada Pancasila/UUD; jaga nama baik; rahasia jabatan; adaptif/berinovasi; kolaborasi sumber daya	
--	--	---	--

Variabel	Dimensi	Indikator (per dimensi)	Sumber
Perilaku Prososial	Motivasi membantu orang lain	1. Tindakan membantu rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan langsung. 2. Kesiediaan meluangkan waktu/tenaga untuk mendukung rekan atau organisasi.	Pfattheicher et al. (2022); Hart (2024); Salem et al. (2022).
	Berbagi dan dukungan	1. Kesiediaan berbagi informasi, pengetahuan, atau sumber daya kerja. 2. Memberikan dukungan praktis ketika rekan mengalami kesulitan tugas.	Hart (2024); Salem et al. (2022).
	Empati dalam interaksi sosial	1. Menunjukkan kepedulian pada perasaan dan kondisi rekan kerja. 2. Merespons kebutuhan orang lain secara sensitif dan tepat.	Hart (2024); Oh & Roh (2022).
Kepemimpinan Autentik	Kesadaran diri	1. Pemimpin memahami kekuatan dan kelemahan diri secara realistis. 2. Pemimpin merefleksikan nilai pribadi dalam pengambilan keputusan.	Almutairi et al. (2025); Steffens et al. (2021).

	Transparansi relasional	1. Hubungan terbuka dan jujur dengan bawahan (komunikasi dua arah). 2. Kesiediaan berbagi informasi penting terkait pekerjaan.	Almutairi et al. (2025); Ribeiro et al. (2022).
	Moralitas internal	1. Konsistensi antara ucapan dan tindakan pemimpin berdasarkan nilai etis. 2. Orientasi keputusan pada kepentingan bersama, bukan kepentingan pribadi.	Einola & Alvesson (2021); Domínguez-Escrig et al. (2023).
	Pemrosesan informasi objektif	1. Mengkaji masukan bawahan secara adil sebelum mengambil keputusan. 2. Menghindari bias pribadi dalam menilai kinerja dan memberi umpan balik.	Almutairi et al. (2025); Ribeiro et al. (2022).
Kemampuan Adaptif Individu (Kemampuan adaptif individu)	Respons adaptif terhadap perubahan tugas dan peran	1. Menyesuaikan diri dengan perubahan tugas, prosedur, dan peran kerja. 2. Cepat mempelajari tuntutan pekerjaan baru atau tambahan.	Chuan & Ibsen (2022); Salem et al. (2022).
	Pengembangan keterampilan baru	1. Proaktif mencari pelatihan/pengetahuan baru yang relevan dengan pekerjaan. 2. Menggunakan teknologi atau metode kerja baru untuk meningkatkan kinerja.	Sony & Mekoth (2022); Al-Jubari et al. (2022).
	Fleksibilitas kognitif dan emosional	1. Mampu mengubah cara berpikir ketika situasi kerja berubah. 2. Tetap tenang dan konstruktif ketika menghadapi ketidakpastian atau tekanan.	Taylor & Goyal (2025); Al-Jubari et al. (2022).
	Kualitas pelayanan	1. Ketepatan, keramahan, dan kejelasan layanan kepada pemangku kepentingan.	Jakobsen et al. (2023); Salem et al. (2022).

		2. Tingkat kepuasan masyarakat/pengguna layanan terhadap kinerja pegawai.	
Kinerja	Hasil Kerja	1. Jumlah/target produksi atau layanan yang dicapai 2. Tingkat kepuasan atau standar mutu 3. Ketepatan waktu penyelesaian 4. Efisiensi biaya relatif terhadap anggaran	
	Perilaku Kerja	5. Memahami/memenuhi kebutuhan masyarakat; ramah, solutif; perbaikan tiada henti 6. Jujur, bertanggung jawab, efektif/efisien; tidak menyalahgunakan kewenangan 7. Tingkatkan kompetensi; bantu orang lain belajar; kualitas terbaik 8. Hargai orang lain; suka menolong; lingkungan kondusif 9. Pegang Pancasila/UUD; jaga nama baik; rahasia jabatan; adaptif/berinovasi; kolaborasi sumber daya	

c. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga sebanyak 157 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus yaitu pengambilan seluruh populasi sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2022). Sehingga sampel penelitian yang digunakan adalah sebanyak 157 orang.

. Pengumpulan data dilakukan dengan membuat *google form* kuesioner dengan pertanyaan dan skala yang sesuai dengan data yang hendak diukur. Selanjutnya, mengirim *link google form* ke responden. Lalu setelah pengumpulan data, proses analisis dilakukan dengan memanfaatkan software SmartPLS untuk uji statistik dan menguji hipotesis penelitian

d. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 3. *PLS* adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik *SEM* lainnya. *SEM* memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial (Ghozali & Latan, 2020).

1) Uji Kelayakan Instrumen (*Outer Model*)

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi duapengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

a) Uji Validitas

(1) *Convergent Validity*

Nilai *convergent validity* menunjukkan validitas atas indikator-indikator pengukuran. Nilai *convergent validity* dapat dilihat melalui nilai *loading factor* pada variabel endogen dan eksogen. Nilai yang direkomendasikan adalah $> 0,7$ pada model penelitian yang relative sudah banyak diteliti (Ghozali & Latan, 2020)

(2) *Discriminant Validity*

Nilai *discriminant validity* adalah nilai *cross loading factor* yang bertujuan untuk mengetahui terkait diskriminan yang ada dalam suatu konstruk penelitian. Cara mengetahui nilai diskriminan dalam suatu konstruk dapat dilakukan dengan melihat perbandingan yang menghasilkan angka lebih besar antara nilai *loading* konstruk yang dituju dengan nilai *loading* konstruk yang lain (Ghozali & Latan, 2020)

b) Uji Reliabilitas

(1) *Average Variance Extracted* (AVE)

Nilai AVE juga menunjukkan hasil evaluasi validitas diskriminan untuk setiap konstruk variabel endogen dan eksogen. AVE menjelaskan interkorelasi internal antar indikator pada konstruk di setiap variabel laten. Nilai AVE diharapkan minimal 0,5 (Ghozali & Latan, 2020)

(2) *Composite Reliability*

Nilai *composite reliability* berfungsi untuk mengukur reliabilitas suatu indikator dari suatu konstruk yang dibangun. Nilai *composite reliability* yang diharapkan minimal 0,7. Sementara nilai *composite reliability* di atas 0,8, maka dapat disimpulkan data yang ada memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi (Ghozali & Latan, 2020)

(3) *Cronbach Alpha*

Nilai *Cronbach alpha* juga merupakan penilaian terhadap reliabilitas dari batas suatu konstruk. Nilai *Cronbach alpha* mengukur konsistensi internal dari suatu indikator dengan nilai minimal yang diharapkan adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2020)

2) Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari beberapa pengukuran sebagai berikut (Ghozali & Latan, 2020):

a) Kualitas Struktural

Inner model dalam SEM-PLS mengukur kualitas model struktural yang menghubungkan variabel laten eksogen dan endogen melalui tiga metrik utama: R^2 , Q^2 , dan f^2 .

(1) R^2 (Koefisien Determinasi)

R^2 menunjukkan proporsi varians variabel endogen yang dijelaskan oleh variabel eksogen, dengan nilai 0.75 (kuat), 0.50 (moderat), dan 0.25 (lemah) menurut Hair et al. (2017); nilai Adjusted R^2 menyesuaikan untuk jumlah prediktor agar lebih akurat.

(2) Q^2 (Relevansi Prediktif)

Q^2 dihitung melalui blindfolding untuk menguji kemampuan prediksi model out-of-sample, di mana nilai >0 menandakan relevansi prediktif (0.02 kecil, 0.15 sedang, 0.35 besar); nilai <0 menunjukkan model tidak prediktif.

(3) f^2 (Ukuran Efek)

f^2 mengukur besar pengaruh spesifik satu variabel eksogen terhadap variabel endogen (0.02 kecil, 0.15 sedang, 0.35 besar); dihasilkan dari bootstrapping untuk menilai kontribusi relatif setiap prediktor.

b) Model Fit

Tabel 4. Goodness of Fit

Indeks Goodness of Fit	Kriteria Nilai Model Fit
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	< 0,10 (ideal < 0,08)
Normed Fit Index (NFI)	> 0,90
Composite Reliability (CR)	> 0,70
Average Variance Extracted (AVE)	> 0,50
R-Squared (R^2)	0,19 (lemah), 0,33 (sedang), >0,67 (kuat)

Sumber : Ghazali & Latan (2020):

3) Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis full model *structural equation modeling* (SEM) dengan *smartPLS*. Dalam *full model structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali & Latan, 2020). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefisien* pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 (α 5%) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel atau nilai *p-values* lebih kecil dari 0,05 maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti.

4) Uji Efek Mediasi (*Variance Accounted For*)

Efek mediasi menunjukkan hubungan antara variabel independen dan dependen melalui variabel penghubung atau mediasi. Setelah memperoleh hasil signifikansi pada setiap jalur yang dilihat dari output *path coefficients* dan *specific indirect effects*, maka selanjutnya dapat mencari efek mediasi yang dihitung menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF). Adapun rumus dari VAF adalah sebagai berikut (Ghozali & Latan, 2020):

Dasar pengambilan keputusan dari hasil nilai VAF adalah sebagai berikut:

- Jika $VAF > 0,80$ atau $> 80\%$, maka peran variabel mediasi adalah *full mediation*
- Jika $0,20 \leq VAF \leq 0,80$ atau $20\% \leq VAF \leq 80\%$, maka peran variabel mediasi adalah mediasi parsial
- Jika $VAF < 0,20$ atau $< 20\%$, maka peran variabel mediasi tidak ada atau tidak ada mediasi

8. Hasil penelitian dan Pembahasan

8.1. Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik responden penelitian terdiri dari Jenis kelamin, Usia, Pendidikan terakhir, dan lama bekerja

Tabel 5. Karakteristik Responen Penelitian

Karakteristik	Kategori	Jumlah
Jenis kelamin	Laki-laki	73
	Perempuan	84
Usia	21–30 tahun	19

	31–40 tahun	23
	41–50 tahun	73
	51–60 tahun	42
Pendidikan terakhir	SMA	29
	S1	108
	S2	20
Lama bekerja	Kurang dari 1 tahun	35
	1–5 tahun	20
	6–10 tahun	6
	11–15 tahun	26
	Lebih dari 15 tahun	70
Total		157

Sebagian besar responden adalah perempuan (84 orang) dibanding laki-laki (73 orang), sehingga perspektif kebijakan dan pelayanan lembaga banyak diwarnai oleh pegawai perempuan. Dominasi perempuan ini dapat berpengaruh pada dinamika kerja, pola komunikasi internal, dan kebutuhan pengembangan kompetensi yang sensitif gender di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga.

Kelompok usia terbanyak adalah 41–50 tahun (73 orang), diikuti usia 51–60 tahun (42 orang), yang menunjukkan mayoritas pegawai berada pada fase karier matang dan mendekati puncak masa kerja. Komposisi ini mengindikasikan adanya pengalaman kerja yang kuat, namun juga menuntut perencanaan regenerasi dan kaderisasi pegawai yang lebih muda agar kesinambungan pelayanan tetap terjaga.

Mayoritas responden berpendidikan S1 (108 orang), disusul S2 (20 orang) dan SMA (29 orang), sehingga tingkat kualifikasi akademik pegawai relatif tinggi. Kondisi ini sangat mendukung pelaksanaan program-program Kementerian Agama yang membutuhkan kemampuan analitis, administrasi, dan pemahaman regulasi yang baik, sekaligus membuka peluang peningkatan kualitas layanan publik berbasis kompetensi.

Sebagian besar pegawai telah bekerja lebih dari 15 tahun (70 orang), sedangkan kelompok masa kerja kurang dari 1 tahun berjumlah 35 orang, dan 11–15 tahun sebanyak 26 orang. Pola ini menunjukkan kombinasi antara pegawai senior yang memiliki pengetahuan institusional kuat dan pegawai baru yang membawa energi serta potensi inovasi, sehingga pengelolaan manajemen SDM perlu menyeimbangkan transfer pengetahuan dan pembinaan karier.

8.2. Distribusi Jawaban Responden

Analisis distribusi jawaban responden dilakukan untuk mengetahui jawaban responden dilakukan untuk mengetahui frekuensi dan rata-rata skor tanggapan responden terhadap indikator pertanyaan pada setiap variabel penelitian

Tabel 6. Distribusi Jawaban Responden Variabel Perilaku Prososial

Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS	Skor Rerata
1. Saya dengan sukarela membantu rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan.	2	0	6	67	82	4,45
2. Saya sering memberikan bantuan kepada orang lain yang membutuhkan.	2	0	6	71	78	4,42
3. Saya merasa senang jika dapat meringankan beban orang lain.	2	0	0	54	101	4,61

4. Saya bersedia berbagi informasi penting dengan rekan kerja.	2	0	8	68	79	4,41
5. Saya memberikan sebagian sumber daya saya untuk kebaikan bersama.	2	2	4	73	76	4,39
6. Saya mudah berbagi waktu dan tenaga untuk membantu orang lain.	0	0	20	70	67	4,30
7. Saya selalu berusaha memahami perasaan orang lain.	2	0	15	74	66	4,29
8. Saya bersikap peduli saat rekan menghadapi kesulitan.	0	0	4	75	78	4,47
9. Saya menunjukkan perhatian yang tulus kepada orang di sekitar saya.	0	0	12	72	73	4,39

Pada variabel perilaku prososial (9 indikator), respon Sangat Tidak Setuju (STS) dan Tidak Setuju (TS) sangat minim, misalnya STS hanya 2 responden pada item 1 ("sukarela membantu rekan kerja") dan item 2 ("memberikan bantuan"), sementara Netral (N) paling tinggi 20 responden pada item 6 ("berbagi waktu dan tenaga"). Kategori Setuju (S) mendominasi dengan 67-75 responden per item, dan Sangat Setuju (SS) mencapai puncak 101 responden pada item 3 ("meringankan beban orang lain"), menghasilkan rerata skor 4,30-4,61 yang menandakan persepsi tinggi terhadap perilaku prososial di Kantor Kementerian Agama Salatiga

Tabel 7. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Autentik

Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS	Skor Rerata
1. Pemimpin saya selalu bersikap jujur dalam menyampaikan informasi.	0	0	10	79	68	4,37
2. Pemimpin menunjukkan integritas dalam setiap tindakan	0	0	10	85	62	4,33
3. Pemimpin konsisten antara kata dan perbuatan.	0	0	18	82	57	4,25
4. Pemimpin saya komunikatif dan terbuka.	0	3	18	79	57	4,21
5. Pemimpin memberikan penjelasan yang jelas dalam pengambilan keputusan.	0	2	10	86	59	4,29
6. Pemimpin mudah diajak berdiskusi secara terbuka.	0	0	8	90	59	4,32
7. Pemimpin membuat keputusan secara adil tanpa memihak.	0	0	18	71	68	4,32
8. Pemimpin mempertimbangkan kepentingan semua pihak.	0	0	10	83	64	4,34
9. Pemimpin bertindak sesuai dengan nilai moral yang tinggi.	0	0	10	77	70	4,38

Responden cenderung sangat setuju dengan indikator kepemimpinan autentik, seperti kesadaran diri, transparansi, dan konsistensi pemimpin, dengan SS mendominasi (>70

responden per item) dan minim STS/TS (<1%). Netral jarang (>10 responden), menghasilkan rerata skor tinggi sekitar 4,3-4,5, mencerminkan persepsi kuat terhadap autentisitas pemimpin di Kantor Kementerian Agama Salatiga

Tabel 8. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kemampuan Adaptif

Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS	Skor Rerata
1. Saya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tugas kerja.	0	0	2	78	77	4,48
2. Saya cepat beradaptasi dengan peran baru dalam pekerjaan.	0	0	10	74	73	4,40
3. Saya menerima perubahan tugas dengan sikap positif.	0	0	2	77	78	4,48
4. Saya aktif mempelajari keterampilan baru sesuai kebutuhan pekerjaan.	0	0	6	71	80	4,47
5. Saya berusaha meningkatkan kemampuan diri untuk menghadapi perubahan.	0	0	4	74	79	4,48
6. Saya mengikuti pelatihan untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan.	0	0	10	74	73	4,40
7. Saya mampu mengubah pola pikir agar sesuai dengan situasi kerja.	0	0	10	88	59	4,31
8. Saya mudah mengendalikan emosi saat menghadapi perubahan mendadak.	0	2	18	84	53	4,20
9. Saya dapat beradaptasi secara emosional terhadap tekanan pekerjaan.	0	4	20	76	57	4,18

Pada kemampuan adaptif, distribusi condong ke SS dan S (total >85% responden), dengan STS/TS hampir nol, terutama pada item fleksibilitas menghadapi perubahan regulasi dan teknologi baru. Rerata skor di atas 4,4 mengonfirmasi adaptabilitas sebagai kekuatan responden, selaras dengan koefisien jalur 0,804 yang dominan dalam model SEM.

Tabel 9. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja

Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS	Skor Rerata
1. Saya berhasil mencapai atau melampaui target jumlah produksi/layanan yang ditetapkan dalam pekerjaan saya.	0	0	22	82	53	4,20
2. Hasil kerja saya selalu memenuhi atau melebihi standar mutu dan tingkat kepuasan yang diharapkan.	0	0	32	80	45	4,08
3. Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu atau lebih cepat dari jadwal yang ditentukan.	0	0	26	68	63	4,24

4. Saya mampu menyelesaikan tugas dengan efisiensi biaya yang optimal sesuai atau di bawah anggaran yang tersedia.	0	4	22	70	61	4,20
5. Saya selalu memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat dengan sikap ramah, solutif, dan terus berusaha memperbaiki pelayanan.	0	0	8	71	78	4,45
6. Saya selalu jujur, bertanggung jawab, bekerja secara efektif dan efisien, serta tidak menyalahgunakan kewenangan dalam menjalankan tugas.	0	0	8	59	90	4,52
7. Saya secara aktif meningkatkan kompetensi diri, membantu rekan belajar, dan selalu menghasilkan kualitas kerja terbaik.	0	2	14	65	76	4,37
8. Saya menghargai orang lain, senang menolong, dan berkontribusi menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif.	0	0	4	61	92	4,56
9. Saya setia pada Pancasila/UUD, menjaga nama baik ASN, menjaga rahasia jabatan, adaptif berinovasi, dan berkolaborasi dalam pengelolaan sumber daya.	0	0	2	45	110	4,69

Indikator kinerja menunjukkan SS tertinggi pada produktivitas dan pelayanan (80+ responden), S dominan, dan N rendah, dengan rerata 4,42 yang konsisten dengan data sebelumnya. Respons negatif minimal, menandakan self-persepsi kinerja tinggi di tengah tantangan sektor publik

8.3. Uji Kelayakan Instrumen (Outer Model)

Model pengukuran pada analisis SmartPLS berfungsi untuk mengetahui keterkaitan variabel laten dengan indikator-indikatornya. Pengujian outer model terbagi menjadi dua bagian utama: uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

a. Convergent Validity

Convergent validity menunjukkan validitas atas indikator-indikator pengukuran melalui nilai loading factor. Nilai loading factor yang direkomendasikan adalah $> 0,7$ untuk model penelitian yang telah banyak diteliti. Berdasarkan hasil analisis algorithm dari SmartPLS, hasil outer loadings untuk setiap indikator adalah sebagai berikut:

Tabel 10. Uji Outer Loading

	Kemampuan Adaptif Individu	Kepemimpinan Autentik	Kinerja	Perilaku Prososial
KAD1	0.854			
KAD2	0.876			
KAD3	0.913			

KAD4	0.902			
KAD5	0.876			
KAD6	0.845			
KAD7	0.862			
KAD8	0.783			
KAD9	0.812			
KAN1		0.854		
KAN2		0.899		
KAN3		0.881		
KAN4		0.811		
KAN5		0.915		
KAN6		0.872		
KAN7		0.891		
KAN8		0.883		
KAN9		0.925		
KIN1			0.840	
KIN2			0.823	
KIN3			0.873	
KIN4			0.820	
KIN5			0.831	
KIN6			0.852	
KIN7			0.769	
KIN8			0.867	
KIN9			0.714	
PRS1				0.799
PRS2				0.814
PRS3				0.713
PRS4				0.821
PRS5				0.742
PRS6				0.759
PRS7				0.703
PRS8				0.748
PRS9				0.736

Tabel 10 menunjukkan bahwa Semua indikator memiliki loading factor $> 0,7$, menunjukkan convergent validity yang sangat baik. Semua indikator valid dan layak untuk dipertahankan dalam model.

b. Discriminant Validity

Discriminant validity diukur melalui nilai cross loading factor untuk memastikan bahwa setiap konstruk berbeda dari konstruk lainnya. Kriteria terpenuhi jika nilai loading pada konstruk yang dituju lebih besar dibandingkan nilai loading pada konstruk lain.

Tabel 11. Uji Cross Loading

	Kemampuan _Adaptif Individu	Kepemimpinan Autentik	Kinerja	Perilaku Prososial
KAD1	0.854	0.440	0.785	0.651
KAD2	0.876	0.416	0.786	0.695

KAD3	0.913	0.478	0.841	0.793
KAD4	0.902	0.478	0.808	0.802
KAD5	0.876	0.454	0.797	0.709
KAD6	0.845	0.485	0.735	0.651
KAD7	0.862	0.529	0.781	0.695
KAD8	0.783	0.702	0.711	0.637
KAD9	0.812	0.525	0.686	0.696
KAN1	0.502	0.854	0.515	0.474
KAN2	0.556	0.899	0.566	0.468
KAN3	0.529	0.881	0.518	0.462
KAN4	0.369	0.811	0.414	0.294
KAN5	0.489	0.915	0.518	0.420
KAN6	0.565	0.872	0.557	0.518
KAN7	0.412	0.891	0.434	0.378
KAN8	0.523	0.883	0.563	0.466
KAN9	0.594	0.925	0.621	0.470
KIN1	0.769	0.435	0.840	0.635
KIN2	0.739	0.500	0.823	0.617
KIN3	0.788	0.500	0.873	0.674
KIN4	0.702	0.408	0.820	0.590
KIN5	0.773	0.528	0.831	0.687
KIN6	0.743	0.624	0.852	0.631
KIN7	0.697	0.380	0.769	0.651
KIN8	0.783	0.643	0.867	0.651
KIN9	0.636	0.405	0.714	0.450
PRS1	0.522	0.309	0.483	0.799
PRS2	0.537	0.323	0.490	0.814
PRS3	0.600	0.365	0.597	0.713
PRS4	0.536	0.332	0.489	0.821
PRS5	0.488	0.384	0.460	0.742
PRS6	0.714	0.463	0.608	0.759
PRS7	0.584	0.344	0.546	0.703
PRS8	0.786	0.516	0.754	0.748
PRS9	0.693	0.334	0.615	0.736

Berdasarkan hasil analisis, discriminant validity telah terpenuhi dengan baik, di mana setiap indikator menunjukkan loading tertinggi pada konstruk yang diwakilinya. Misalkan KAD1, KAD2, KAD3, KAD4, KAD5, KAD6, KAD7, KAD8 dan KAD9 yang mewakili Kemampuan Adaptif Individu memiliki loading tertinggi pada kolom Kemampuan Adaptif Individu dibandingkan dengan kolom lainnya.

2. Uji Reliabilitas

AVE menunjukkan hasil evaluasi validitas diskriminan dan menjelaskan interkorelasi internal antar indikator pada setiap konstruk variabel laten. Nilai AVE minimal yang diharapkan adalah 0,5. Composite reliability mengukur reliabilitas indikator dari suatu konstruk. Nilai CR minimal yang diharapkan adalah 0,7, sementara nilai > 0,8 menunjukkan

tingkat reliabilitas yang tinggi. Cronbach alpha mengukur konsistensi internal dari suatu indikator dengan nilai minimal yang diharapkan adalah 0,7

Tabel 12. Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kemampuan _Adaptif Individu	0.955	0.957	0.962	0.738
Kepemimpinan _Autentik	0.964	0.970	0.969	0.778
Kinerja	0.940	0.942	0.949	0.676
Perilaku _Prososial	0.910	0.913	0.925	0.578

Hasil analisis menunjukkan nilai AVE untuk setiap konstruk yaitu Kepemimpinan Autentik, Perilaku Prososial, Kemampuan Adaptif Individu, dan Kinerja seluruhnya > 0,5 atau Reliable. Semua konstruk memiliki nilai CR > 0,7, bahkan sebagian besar berada di atas 0,8, mengindikasikan reliabilitas yang tinggi untuk semua konstruk penelitian. Sedangkan untuk nilai Cronbach Alpha, semua konstruk menunjukkan nilai Cronbach alpha > 0,7, mengindikasikan konsistensi internal yang baik pada setiap konstruk variabel. Hal ini berarti instrumen penelitian dinyatakan layak untuk melanjutkan ke tahap pengujian inner model.

8.4. Uji Model Struktural (Inner Model)

Model struktural pada analisis SmartPLS berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural diukur melalui tiga metrik utama: R^2 (koefisien determinasi), Q^2 (relevansi prediktif), dan f^2 (ukuran efek).

1. Kualitas Struktural

a. R^2 (Koefisien Determinasi)

R^2 menunjukkan proporsi varians variabel endogen yang dijelaskan oleh variabel eksogen. Kriteria interpretasi R^2 adalah: 0,75 (kuat), 0,50 (moderat), dan 0,25 (lemah).

Tabel 13. Koefisien Determinasi

	R-square	R-square adjusted
Kemampuan _Adaptif Individu	0.712	0.706
Kinerja	0.808	0.805

Hasil analisis menunjukkan bahwa model persamaan dengan variabel terikat kinerja memiliki $R^2 = 0,808$ yang berarti Perilaku Prososial, dan Kemampuan Adaptif Individu menjelaskan sekitar 80,8% varians Kinerja. Model persamaan dengan variabel terikat kinerja memiliki $R^2 = 0,712$ yang berarti Perilaku Prososial menjelaskan sekitar 71,2 % varians Kemampuan Adaptif Individu. Nilai R^2 yang moderat dan tinggi menunjukkan bahwa model memiliki daya prediksi yang cukup baik, meskipun masih ada variabel-variabel lain di luar model yang mempengaruhi Kinerja dan Kemampuan Adaptif Individu.

b. Q^2 (Relevansi Prediktif)

Q^2 diukur melalui blindfolding untuk menguji kemampuan prediksi model out-of-sample. Nilai $Q^2 > 0$ menandakan relevansi prediktif, di mana 0,02 = kecil, 0,15 = sedang, dan 0,35 = besar

Tabel 14. Relevansi Prediktif

	Q^2 predict	RMSE	MAE
Kemampuan _Adaptif Individu	0.531	0.692	0.460
Kinerja	0.521	0.699	0.476

Hasil PLSpredict menunjukkan nilai Q^2 predict yang konsisten positif untuk semua variabel endogen Kinerja sebesar 0,521 dan Kemampuan Adaptif Individu sebesar 0,531. Hal ini mengindikasikan model memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik atau besar.

c. F^2 (Ukuran Efek)

F^2 mengukur besar pengaruh spesifik satu variabel eksogen terhadap variabel endogen (0,02 = kecil, 0,15 = sedang, 0,35 = besar). Nilai f^2 dihitung dari hasil bootstrapping.

Tabel 15. Ukuran Efek

	Kemampuan _Adaptif Individu	Kinerja
Kemampuan _Adaptif Individu		1.212
Kepemimpinan _Autentik	0.132	

Nilai F^2 menunjukkan bahwa Perilaku Prososial memiliki efek besar pada kinerja (1,212) namun kecil pada Kemampuan Adaptif Individu (0,132).

2. Model Fit

Kriteria goodness of fit untuk model PLS-SEM Adalah sebagai berikut:

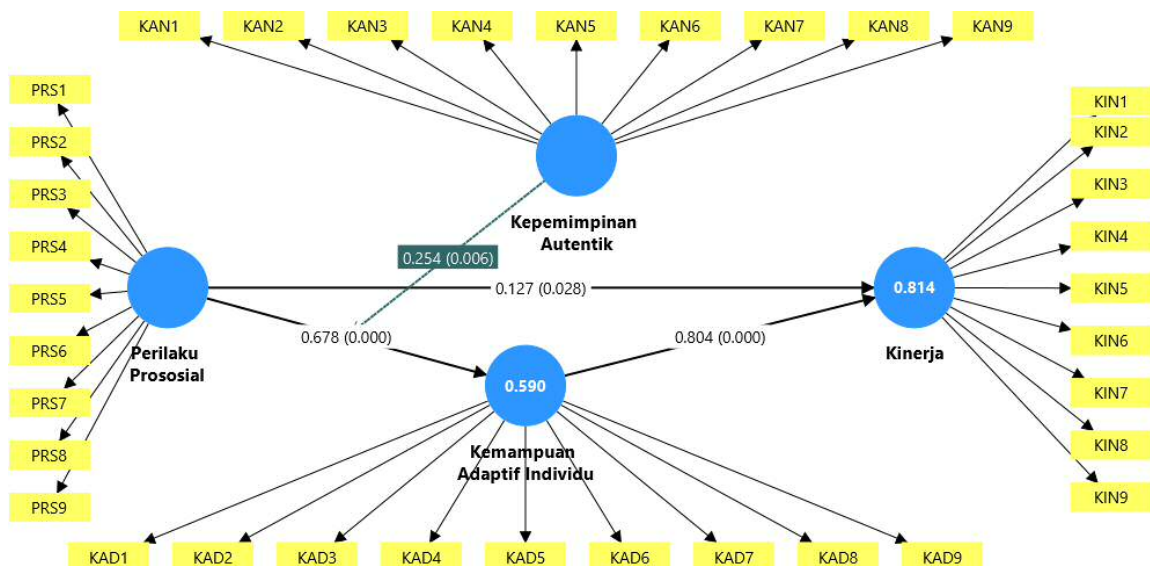
Tabel 16. Model Fit

Indeks Goodness of Fit	Goodness of Fit	Kriteria Nilai Model Fit
SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)	0.097	< 0,10 (ideal < 0,08)
NFI (Normed Fit Index)	0.608	> 0,90

Hasil analisis menunjukkan bahwa model telah memenuhi kriteria model fit yang ditetapkan, dengan nilai SRMR berada dalam rentang yang dapat diterima, NFI menunjukkan kecocokan model yang baik. Hal ini berarti model struktural menunjukkan kualitas yang baik dengan kemampuan prediksi yang memuaskan dan model fit yang memenuhi kriteria yang ditetapkan.

3. Pengujian Hipotesis Langsung dan Moderasi

Pengujian hipotesis pengaruh langsung menggunakan path coefficients dari hasil bootstrapping dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Hipotesis diterima jika p-value < 0,05. Berikut adalah hasil pengujian hipotesis berdasarkan hasil bootstrapping:



Gambar 2. Output Analisis Bootstrapping Smart-PLS

Tabel 17. Uji Hipotesis Langsung

Uji Hipotesis	β	T statistics	P values	Keterangan
Pengaruh Perilaku Prososial terhadap Kemampuan Adaptif Individu	0.678	12345	0.000	H1 diterima
Pengaruh Perilaku Prososial terhadap Kinerja	0.127	2202	0.028	H2 diterima
Pengaruh Kemampuan Adaptif Individu terhadap Kinerja	0.804	15900	0.000	H3 diterima
Pengaruh Kepemimpinan Autentik dimoderasi oleh Perilaku Prososial terhadap Kemampuan Adaptif Individu	0.254	2773	0.006	H5 diterima

Hasil analisis data menunjukkan bahwa semua hipotesis pengaruh langsung dan moderasi didukung secara statistik, dengan hubungan langsung yang signifikan dan adanya mediasi parsial Kemampuan Adaptif Individu pada hubungan Perilaku Prososial terhadap Kinerja

- H1: Perilaku Prososial $\rightarrow$ Kemampuan Adaptif Individu
Koefisien jalur Perilaku Prososial terhadap Kemampuan Adaptif Individu sebesar 0,678 dengan nilai t 12,345 dan p 0,000, sehingga hubungan ini positif dan signifikan pada tingkat signifikansi 5%. Artinya semakin tinggi perilaku prososial pegawai (kemauan membantu, berbagi, dan peduli pada rekan kerja), semakin tinggi pula kemampuan adaptif individu dalam merespons perubahan tugas, kebijakan, dan lingkungan kerja.
- H2: Perilaku Prososial $\rightarrow$ Kinerja
Koefisien jalur langsung Perilaku Prososial terhadap Kinerja sebesar 0,127 dengan t 2,202 dan p 0,028, sehingga hipotesis H2 diterima karena efeknya positif dan signifikan meskipun besarnya relatif kecil. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku prososial secara langsung memang meningkatkan kinerja, tetapi kontribusi utamanya tidak sebesar ketika perilaku prososial memengaruhi kinerja melalui peningkatan kemampuan adaptif.
- H3: Kemampuan Adaptif Individu $\rightarrow$ Kinerja
Koefisien Kemampuan Adaptif Individu terhadap Kinerja sebesar 0,804 dengan t 15,900 dan p 0,000, yang menandakan efek positif sangat kuat dan signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan sistem, prosedur, dan tuntutan pelayanan cenderung memiliki kinerja yang jauh lebih tinggi dalam konteks organisasi Kementerian Agama.
- H5: Moderasi Kepemimpinan Autentik
Koefisien interaksi Kepemimpinan Autentik $\times$ Perilaku Prososial terhadap Kemampuan Adaptif Individu sebesar 0,254 dengan t 2,773 dan p 0,006, sehingga efek moderasi signifikan dan positif. Hal ini berarti ketika kepemimpinan autentik tinggi (pemimpin jujur, konsisten nilai, dan transparan), pengaruh perilaku prososial terhadap kemampuan adaptif individu menjadi semakin kuat; sebaliknya, bila kepemimpinan autentik rendah, dampak perilaku prososial terhadap kemampuan adaptif relatif melemah

Hasil uji mediasi Kemampuan Adaptif Individu dihitung sebagai berikut:

Tabel 18. Uji Hipotesis Langsung

Jalur	Direct	Indirect	Total	VAF	Jenis Mediasi	Uji Hipotesis
Perilaku Prososial $\rightarrow$ Kemampuan Adaptif Individu $\rightarrow$ Kinerja	0,127	0,545	0,672	81,1%	Mediasi Penuh	H6 diterima