



Dinamika Employee Service Performance: Analisis Muthmainnah Adaptive Capability dan Perceived Organizational Support

Annisa Lufth W Niati¹⁾; Asih Niati^{2)*}, Asah Wiari Sidiq³⁾
E-mail Korespondensi: asih_niati@usm.ac.id

Magister Manajemen, Universitas Islam Sultan Agung, Semarang, Indonesia¹⁾
Manajemen, Universitas Semarang, Semarang, Indonesia^{2,3)}

INFO ARTIKEL

Proses Artikel

Dikirim : 01/05/2026

Diterima: 16/05/2026

Dipublikasikan: 17/05/2026

Akreditasi oleh
Kemenristekdikti
No.79/E/KPT/2023

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC) dan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Employee Service Performance* (ESP) baik secara langsung maupun melalui mediasi *Job Satisfaction* (JS) pada pegawai Pegadaian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, dengan jumlah responden sebanyak 124 pegawai Pegadaian yang memenuhi kriteria penelitian. Data dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS. Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas yang sangat baik. Model struktural menunjukkan daya jelaskan yang kuat dengan nilai R^2 sebesar 0,820 untuk *Job Satisfaction* dan 0,780 untuk *Employee Service Performance*, serta nilai Q^2 yang mengindikasikan kemampuan prediktif model yang sangat baik. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa MAC dan POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Selain itu, MAC, POS, dan *Job Satisfaction* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Service Performance*. *Job Satisfaction* terbukti berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara MAC dan ESP serta antara POS dan ESP. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa kemampuan adaptif pegawai yang berbasis ketenangan batin, optimisme, amanah, dan kepatuhan nilai moral, serta dukungan organisasi yang dirasakan, mampu meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya memperkuat kualitas kinerja layanan pegawai. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis melalui pengembangan konsep adaptive capability berbasis nilai spiritual serta memberikan implikasi praktis bagi manajemen Pegadaian dalam penguatan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada kinerja layanan berkelanjutan.

Kata Kunci:

Muthmainnah Adaptive Capability; Perceived Organizational Support; Job Satisfaction; Employee Service Performance; PLS-SEM.

Abstract

This study aims to analyze the influence of Muthmainnah Adaptive Capability (MAC) and Perceived Organizational Support (POS) on Employee Service Performance (ESP), both directly and through the mediation of Job Satisfaction (JS), among Pegadaian employees. This study employs a quantitative approach using a survey method. The sampling technique used was purposive sampling, with a total of 124 Pegadaian employees who met the research criteria. The data were analyzed using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method via SmartPLS software. The results of the measurement model evaluation indicate that all constructs meet the criteria for convergent validity, discriminant validity, and excellent reliability. The structural model demonstrates strong explanatory power with an R^2 value of 0.820 for Job Satisfaction and 0.780 for Employee Service Performance, as well as a Q^2 value indicating the model's excellent predictive capability. The results of the hypothesis testing indicate that MAC and POS have a positive and significant effect on Job Satisfaction. Furthermore, MAC, POS, and Job Satisfaction directly have a positive and significant effect on Employee Service Performance. Job Satisfaction was found to act as a partial mediator in the relationship between MAC and ESP as well as between POS and ESP. The findings of this study confirm that employees' adaptive capabilities based on inner peace, optimism, integrity, and adherence to moral values—along with perceived organizational support, can enhance Job Satisfaction, which ultimately strengthens the quality of employees' service performance. This study makes a theoretical contribution through the development of a concept of adaptive capability grounded in spiritual values and offers practical implications for Pegadaian management in strengthening human resource management strategies focused on sustainable service performance.

Keywords:

Muthmainnah Adaptive Capability; Perceived Organizational Support; Job Satisfaction; Employee Service Performance; PLS-SEM.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

PENDAHULUAN

Salah satu asset tak berwujud yang dimiliki organisasi adalah human capital berupa pengetahuan, ketrampilan, pengalaman dan sikap serta atribut lainnya yang dimiliki individu untuk melakukan pengembangan kegiatan organisasi dalam meningkatkan produktivitas (Vidotto et al., 2017). Human capital merupakan sumber daya manusia yang digunakan untuk mendukung jalannya

organisasi. Tuntutan kualitas sumber daya manusia dalam penggunaan teknologi sangat dibutuhkan dalam menyesuaikan perubahan yang begitu cepat. Dalam era teknologi dan informasi, tuntutan mutu sumber daya manusia harus disesuaikan dengan kepentingan organisasi terutama dalam hal kualitas.

Dinamika organisasi memberikan satu tantangan bagi sumber daya manusia dalam pencapaian kinerja. Peran organisasi dalam mengatasi berbagai kesulitan membutuhkan pengelolaan strategis untuk pencapaian kinerja yang diinginkan. Namun semuanya dibutuhkan juga sumber daya manusia yang mempunyai komitmen, sehingga mampu menghadapi masalah dan bertahan ketika menghadapi dinamika organisasi (Yu, Li, Han Tsai, & Wang, 2019). Sumber Daya Manusia akan berkomitmen apabila ada dorongan motivasi pada proses pemeliharaan sumber daya manusia sehingga timbul satu kepuasan dalam bekerja. Bentuk kepuasan akan diaplikasikan melalui keterlibatan dalam berkomitmen dengan organisasi. Kemampuan sumber daya manusia untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dan situasi baru sangat penting dalam dunia kerja yang terus berkembang. Sumber daya manusia dituntut untuk mampu belajar pada hal baru dengan cepat dan hal ini menjadi prasyarat utama praktik HRM yang efektif (Zhao, 2018). Menurut Zhao (Zhao, 2018), organisasi dapat mengembangkan kemampuan karyawan dalam berbagai cara. Dengan dukungan organisasi dan pemimpin akan menimbulkan motivasi bagi karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja inovatif sumber daya manusia. Kinerja inovatif ini dapat direfleksikan dalam bentuk kesadaran tanggungjawab dan perilaku untuk mengubah proses, kebijakan dan prosedur secara spontan (Liu et al., 2023)

Sumber daya manusia dalam organisasi akan mendapatkan kesuksesan ketika mereka dapat menciptakan dan meningkatkan kualitas karakteristik pribadi sehingga dapat meningkatkan kemampuannya menghadapi perubahan secara reaktif dan preventif (Niati et al., 2023). Dengan karakteristik positif yang dimiliki sumber daya manusia, mereka memiliki kemampuan kognitif yang dapat membantu mengatasi perubahan. Kemampuan ini dapat menimbulkan ketenangan dan rasa percaya diri dalam mengatasi berbagai situasi dan pekerjaan yang menantang serta membangun strategi pola pikir konstruktif. Penguatan karakteristik *Muthmainnah Adaptive Capability* dapat membuat asset organisasi atas kekayaan sumber daya pribadi mampu beradaptasi terhadap perubahan melalui nilai-nilai agama sehingga dapat menciptakan kinerja inovatif. Seseorang yang mempunyai kapabilitas perilaku positif dapat menumbuhkan motivasi dalam bekerja. Dengan mengintegrasikan dan memanfaatkan sumber daya manusia untuk inovasi positif akan meningkatkan kinerja inovasi positif (Liu et al., 2023). Dengan demikian, MAC menjadi fondasi bagi *service excellence* karena pelayanan yang diberikan bersumber dari karakter positif yang kokoh dan niat yang tulus.

Beberapa penelitian telah memberikan perhatian tentang pentingnya regulasi emosi interpersonal dalam membangun hubungan dengan pelanggan. Dalam layanan pelanggan, bagian penting dari kinerja emosional adalah manajemen emosi yang meningkatkan afek ekstrinsik (Niven, Totterdell, Holman, & Headley, 2012), mengingat penekanannya pada memengaruhi emosi orang lain (yaitu, pelanggan), yang merupakan tujuan kerja emosional (Wharton & Erickson, 1993). Meskipun berbagai strategi interpersonal telah disarankan, misal Niven, Totterdell, dan Holman (2009) mengulas dua strategi: strategi keterlibatan dan strategi berorientasi hubungan. Strategi keterlibatan meliputi memberi kesempatan kepada pelanggan untuk melampiaskan (keterlibatan afektif), mendengarkan keluhan pelanggan (berfokus pada masalah), membantu pelanggan melihat karakteristik positif dari situasi (berfokus pada target), dan memberi pelanggan saran tentang cara memecahkan masalah untuk mengubah emosinya (keterlibatan kognitif). Strategi yang berorientasi pada hubungan mencakup karyawan yang menyatakan bahwa ia ingin membantu pelanggan (perhatian), membuat pelanggan merasa istimewa (menghargai), menawarkan diskon di masa mendatang (gangguan), dan bercanda dengan pelanggan (humor). Niven dkk. (2012) menemukan bahwa manajemen emosi yang meningkatkan afek berhubungan positif dengan kesejahteraan karyawan, yang menunjukkan kemungkinan keuntungan bagi karyawan yang terlibat dalam taktik tersebut. Namun beberapa studi tersebut belum mengulas dan melibatkan aspek religiusitas karyawan dalam mengelola emosi saat berinteraksi dengan pelanggan. Religiusitas ini penting dikembangkan karena merupakan salah satu bentuk ibadah,

dan berkomitmen pada organisasi yang tidak didasarkan pada materi dan berpotensi memotivasi individu karyawan bekerja kearah yang positif (Sudarti et al., 2021). Oleh karena itu perlu strategi pengembangan sumber daya manusia dalam penguatan kinerja emosional melalui penguatan aspek religiusitas, yang dalam studi ini diusulkan *muthmainnah adaptive capability* untuk meningkatkan kinerja layanan. Selain itu dukungan organisasi juga dinilai menjadi predictor kuat dalam membangun kinerja, komitmen, keterlibatan kerja, dan perilaku afektif yang positif (Eisenberger, 2019).

Dukungan organisasi juga merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan kinerja sumber daya manusia profesional. Kualitas sumber daya manusia akan tercapai apabila mereka mengalami kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan unsur penting, untuk meningkatkan semangat dalam bekerja dan komitmen tinggi, oleh karena itu dibutuhkan peran organisasi untuk meningkatkan kepuasan. Persepsi sumber daya manusia terhadap kepuasan dalam bekerja dapat terbentuk ketika organisasi dapat memberikan dukungan dalam bentuk motivasi berupa pemeliharaan dan intergasi. Peran dukungan manajemen terhadap perilaku inovatif karyawan dapat menciptakan, mengembangkan dan melaksanakan ide – ide mereka untuk pengembangan organisasi (Aldabbas et al., 2023). Persepsi dukungan organisasi akan menciptakan kepercayaan sumber daya yang ada diorganisasi karena hasil kerja dihargai dan tidak ada ketakutan apabila kegagalan.

Pada penelitian ini, peneliti mencoba menutup gap penelitian dengan menggunakan variabel *Perceived Organizational Support* dan *Muthmainnah Adaptive Capability* serta *Job Satisfaction* dan *Employee Service Performance*. Adapun dasar menggunakan variabel ini ingin mengetahui variabel mana dari *Perceived Organizational Support* dan *Muthmainnah Adaptive Capability* serta *Job Satisfaction* dalam mendukung *Employee Service Performance* untuk menghasilkan kinerja layanan yang maksimal.

KAJIAN PUSTAKA

Employee Service Performance

Organisasi mempunyai standar kinerja yang ditetapkan berdasar jenis pekerjaan dan profesi yang dilakukan. Keterlibatan dan kolaboratif aktif akan mengubah pola pikir karyawan menghadapi tantangan inovasi (Trabucchi et al., 2020). Melalui *soft skill* yang dimiliki, dapat memberikan inisiatif dan menerapkan ide – ide baru untuk keberlanjutan organisasi (Audenaert et al., 2017). Kinerja layanan merupakan kinerja yang menerapkan perilaku dalam melaksanakan peran dan tugas yang diemban dengan menggunakan ide-ide baru serta mendorong karyawan untuk kreatif pada saat melaksanakan tugas dan berinteraksi dengan nasabah. Dimensi kinerja layanan mengacu pada (Peraturan Direksi Pegadaian No.11 Tahun 2022) yaitu Standar Penampilan; Kesesuaian dengan SOP, Etika dan Bahasa Tubuh saat Berkomunikasi dengan Nasabah, Etika dan Bahasa Tubuh saat Menangani Keluhan Nasabah, Kebersihan dan Kerapian.

Muthmainnah Adaptive Capability

Merupakan karakteristik yang dimiliki individu berupa kemampuan psikologis untuk beradaptasi menghadapi tekanan lingkungan dinamika kerja yang rentan terhadap penyalahgunaan wewenang berdasar nilai-nilai tauhid (Niati et al., 2023). Melalui *Muthmainnah Adaptive Capability* akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia atas kemampuannya memenuhi tuntutan lingkungan (Huntsman et al., 2021; Kaltiainen & Hakanen, 2020). *Muthmainnah Adaptive Capability* merupakan bentuk religiusitas diri. Religiusitas, salah satu bentuk ibadah, dan berkomitmen pada organisasi yang tidak didasarkan pada materi dan berpotensi memotivasi sumber daya organisasi kearah positif (Sudarti et al., 2021). Indikator dari *Muthmainnah Adaptive Capability* dapat ditunjukkan sebagai berikut: 1) Optimis Kerja Dalam Menghadapi Perubahan, 2) Ketenangan Dalam Menghadapi Perubahan, 3) Bekerja sesuai aturan dan Syariat, 4) Membangun semangat kerja dengan Amanah, dan 5) Harmonisasi kerja.

Perceived Organizational Support

Perceived Organizational Support merupakan kepercayaan karyawan terhadap organisasi tempat bekerja dalam memberikan dukungan atau support dan kesejahteraan (Eisenberger et al., 1986b). Teori ini menjelaskan bagaimana organisasi dapat memberikan treatment sebagai stimulus sehingga karyawan merasa mendapatkan dukungan yang tinggi dari organisasi, yang nantinya membentuk sikap positif, kepercayaan, komitmen, dan loyalitas terhadap organisasi. Karyawan akan memberikan persepsi positif ketika organisasi peduli dan menghargai atas kinerjanya. Dukungan ini akan menciptakan satu kepuasan diri dan menjadikan motivasi untuk berkomitmen terhadap organisasi. Persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi akan menciptakan kepuasan karyawan sehingga memberikan pengaruh pada kinerja (Mursidta, 2017). Adapun indikator dari *Perceived Organizational Support* (Eisenberger et al., 1986; Jaenab et al., 2023) yaitu: 1) Penghargaan atas kerja keras Karyawan, 2) Membantu penyelesaian tugas karyawan, 3) Peduli pada kepuasan kerja karyawan, 4) Peduli pada kesejahteraan karyawan, dan 5) Peduli pada pendapat karyawan.

Job Satisfaction

Job Satisfaction merupakan tingkat kepuasan pekerja dengan jenis pekerjaan yang berkaitan dengan sifat dari tugas pekerjaannya dengan hasil kerja yang dicapai, dan digunakan sebagai bentuk pengawasan yang dirasakan terhadap pekerjaan yang ditekuninya (Pinnington et al., 2024; Popoola & Fagbola, 2023). Kepuasan kerja merupakan tantangan organisasi yang memberikan kontribusi untuk meningkatkan komitmen sumber daya manusia. Kepuasan dalam bekerja akan mengidentifikasi diri pada organisasi untuk produktif dan peduli pada orang lain, sehingga membantu meningkatkan kinerja organisasi (Kaur et al., 2020; Sudarti et al., 2021). Kepuasan Kerja menurut Popoola & Fagbola (Popoola & Fagbola, 2023) dibentuk kedalam 4 (empat) indikator indikator yaitu : 1) Rasa bangga terhadap organisasi tempat bekerja, 2) Peduli dengan pekerjaan, 3) Berkomitmen terhadap pekerjaan, 4) Merasa sulit untuk menyetujui kebijakan, aturan, dan peraturan yang memandu kinerja keseluruhan, serta 5) Tidak ingin berpindah ke pekerjaan lain.

Muthmainah Adaptive Capability, Job Satisfaction dan Employee Service Performance

Jiwa yang tenang akan menjadi pondasi hidup dalam mengobati penyakit jiwa apabila mengalami kegagalan, keresahan dan kegelisahan (Widodo & Rohman, 2019). Dengan jiwa yang tenang maka akan dapat mempengaruhi kepuasan dalam bekerja. Ketika karyawan memiliki nilai spiritual maka akan mencerminkan secara positif jumlah kepuasan kerja mereka yang nantinya diwujudkan dalam tindakan positif pada nilai-nilai budaya untuk meningkatkan kualitas hidup (Dobratz, 2016). Karyawan yang menganggap pelayanan sebagai ibadah (aspek *Muthmainah Adaptive Capability* / MAC), akan memberikan layanan yang melampaui standar teknis (*extra-role performance*), yang secara langsung meningkatkan kualitas *employee service performance*. Beberapa penelitian memberikan informasi bahwa *Muthmainah Adaptive Capability* memberikan pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. *Al-Nafs Al-Muthma'innah* dapat menjadi salah satu *coping strategy* dalam menghadapi tekanan – tekanan yang muncul akibat adanya perubahan yang dinamis (Niati et al., 2021; Pargament et al., 2001; Park, 2005; Perera, 2017). Identifikasi aktivitas spiritualitas kerja dapat dilihat dengan adanya kepuasan dalam bekerja yang diwujudkan dengan pengembangan diri, komitmen, kejujuran, dan loyalitas di tempat kerja yang pada gilirannya dapat memberi makna pada kehidupan (Ashmos & Duchon, 2000; Petchsawang & Duchon, 2012). Nilai-nilai tersebut akan menjadikan satu sikap optimis dan adaptive terhadap perubahan sehingga timbul satu tindakan untuk selalu berkomitmen dalam meningkatkan kinerja dalam bekerja. *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* merupakan bentuk perilaku pengembangan kemampuan pegawai dalam merespon perubahan dan lingkungan organisasi melalui kepribadian yang religious berdasar nilai-nilai Islam yang akan menjadikan pegawai (*millennial workforce*) menjadi kuat dan mempunyai sikap positif untuk pencapaian kinerja (Niati et al., 2023). Hal ini secara langsung berdampak pada *Employee Service Performance*, di mana ketenangan jiwa dan

strategi pola pikir konstruktif memungkinkan karyawan memberikan kinerja inovatif yang unggul meski dalam situasi menantang. Berdasarkan uraian tersebut, diusulkan hipotesis sebagai berikut,

H1: *Muthmainah Adaptive Capability* memiliki pengaruh terhadap *Job Satisfaction*

H2: *Muthmainah Adaptive Capability* memiliki pengaruh terhadap *Employee Service Performance*

Perceived Organizational Support, Job Satisfaction dan Employee Service Performance

Karyawan akan memberikan persepsi positif ketika organisasi peduli dan menghargai atas kinerjanya. Hal ini akan menciptakan satu kepuasan diri dan menjadikan motivasi untuk berkomitmen terhadap organisasi. Persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi akan menciptakan kepuasan karyawan sehingga memberikan pengaruh pada kinerja (Mursidta, 2017). Hasil penelitian sebelumnya memberikan informasi bahwa adanya dukungan organisasi yang dirasakan akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Adanya hubungan antara pekerjaan karyawan dan dukungan organisasi berupa sikap dan perilaku akan dipersepsikan karyawan sebagai suatu rangsangan yang dapat menciptakan kepuasan dalam bekerja (Shaheen et al., 2024). Karyawan yang merasakan kepuasan dalam bekerja akan mendukung bisnis organisasi dengan kinerjanya sebagai bentuk imbal balik kontribusi organisasi dan kepedulian terhadap kesejahteraan yang diberikan (Eviana, 2024). Dukungan organisasi memberikan rasa aman dan sumber daya yang dibutuhkan menjadi kreatif. Karyawan yang merasa aman dan didukung oleh organisasi akan lebih cenderung mengambil risiko, mengeksplorasi ide-ide baru, dan mencoba hal-hal baru. Organisasi yang menyediakan sumber daya yang dibutuhkan karyawan seperti pelatihan, peralatan, motivasi dapat membentuk karyawan untuk menjadi produktif (Chaidir et al., 2023). Berdasarkan uraian tersebut, diusulkan hipotesis sebagai berikut,

H3: *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh terhadap *Job Satisfaction*

H4: *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh terhadap *Employee Service Performance*

Job Satisfaction dan Employee Service Performance

Karyawan yang memiliki respon positif pada organisasi akan menciptakan kepuasan dalam bekerja. Karyawan akan menerima perubahan dan melakukan aktivitas kerja yang positif yang mendorong kemampuan untuk inovatif (Muafi et al., 2019). Kepuasan kerja mencerminkan rasa pencapaian dan kesuksesan seorang karyawan dalam berprestasi sehingga akan melakukan pekerjaannya dengan baik dan akan mencerminkan hal positif dalam berperilaku atas pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya (Negoro & Wibowo, 2021)

Hasil penelitian sebelumnya memberikan dukungan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Dengan dukungan Loyalitas karyawan yang tinggi akan mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan sehingga dapat meningkatkan prestasi karyawan (Lesmana et al., 2021). Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara motivasi kerja dan perilaku inovatif dengan kinerja karyawan yang tercermin dalam etos kerja, perintah dan pelaksanaan kerja (Faradila et al., 2020). Berdasarkan uraian tersebut, diusulkan hipotesis sebagai berikut,

H5: *Job Satisfaction* memberikan pengaruh terhadap *Employee Service Performance*.

Muthmainah Adaptive Capability, Perceived Organizational Support, Job Satisfaction dan Employee Service Performance

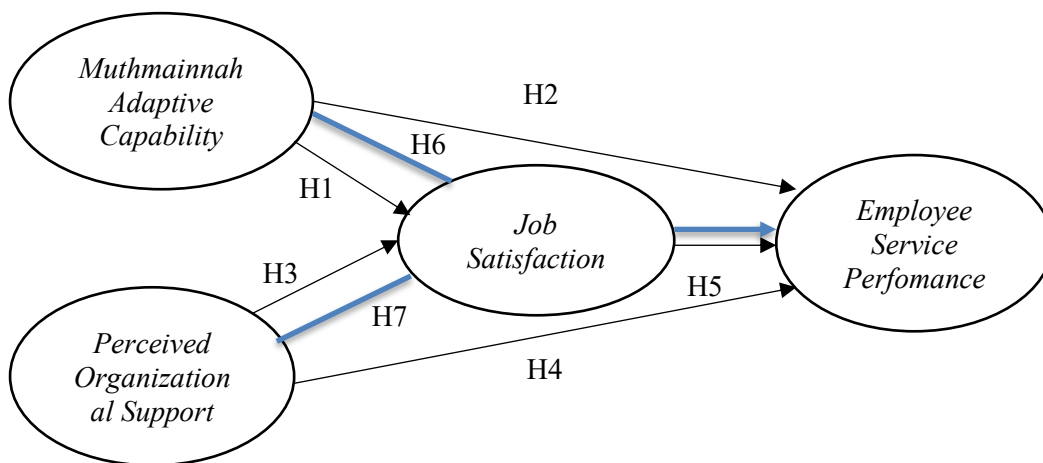
Pencapaian kinerja inovatif perlu dukungan organisasi sehingga dapat membawa pada satu perubahan lebih baik dan karyawan dapat mengimplementasikan ide-ide baru untuk pencapaian kinerja organisasi yang maksimal (Slatten et al., 2011). Karyawan yang mempunyai komitmen, akan mampu dan bertahan dalam menghadapi permasalahan organisasi (Yu et al., 2019). Peran organisasi dalam memberikan dukungan, mampu memberikan kepercayaan untuk bersikap proaktif (Vakola, 2014) dan perubahan perilaku (Muafi et al., 2019) yang nantinya akan meningkatkan produktivitas dalam bekerja. Hasil penelitian mendukung terkait adanya dukungan organisasi mampu memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga

dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas proses organisasi (Dubey et al., 2023) yang terwujud dalam kinerja layanan (*Service Performance*) yang maksimal. Jadi, *perceived organizational support* meningkatkan *employee service performance* melalui peningkatan kesejahteraan psikologis (kepuasan) karyawan terlebih dahulu.

Selain itu, adanya lingkungan kerja yang aman dan mendukung maka akan memberikan kesempatan karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, mengembangkan ketrampilan dan pengetahuan karyawan untuk berkreasi (Fang et al., 2019). Perilaku *Muthmainnah Adaptive Capability* dapat mendorong karyawan untuk kreatif dan memberikan rangsangan pada karyawan untuk pengembangan pada visi dan pemikiran inovatif (Bormann, 2016). Secara teoretis, *job satisfaction* berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang mengubah sumber daya pribadi (*muthmainnah adaptive capability*) dan sumber daya kontekstual (*perceived organizational support*) menjadi hasil perilaku (*employee service performance*). *Muthmainnah adaptive capability* memberikan dorongan internal untuk inovasi, sementara *perceived organizational support* menyediakan infrastruktur eksternal yang mendukung. Keduanya berinteraksi dalam diri karyawan untuk menciptakan perasaan puas dan dihargai. Temuan Mikkelsen & Olsen (2018) juga menyatakan karyawan akan mempersepsikan positif terhadap organisasi yang nantinya dapat berkontribusi terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sebab hasil persepsi karyawan terhadap organisasi memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja (Chi et al., 2023). Kepuasan kerja inilah yang kemudian memicu karyawan untuk mengimplementasikan ide-ide baru dan berkomitmen penuh dalam memberikan layanan terbaik bagi organisasi yang konsisten di tengah tekanan perubahan. Sehingga hipotesis yang dapat diberikan adalah:

H6: *Job Satisfaction* memediasi hubungan *Muthmainnah Adaptive Capability*, dan *Employee Service Performance*

H7: *Job Satisfaction* memediasi hubungan *Perceived Organizational Support*, dan *Employee Service Performance*



Gambar 1. Model Empirik Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian kuantitatif ini dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel sesuai model empirik yang dikembangkan dalam penelitian ini. Data primer dalam penelitian ini adalah kuesioner yang merupakan tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Populasi pada studi ini adalah Karyawan Frontliner khususnya kasir PT Pegadaian Kota Semarang sebanyak 600, sampel minimal 100 diperlukan untuk penggunaan SEM. Maksimum Kemungkinan (ML) meningkat ketika sampel lebih besar dari 100, yang memungkinkan untuk menemukan perbedaan dalam data saat sensitivitas meningkat (Ghozali, 2011). Dengan menggunakan rumus perhitungan slovin (Sugiyono, 2017), jumlah sampel yang dapat diambil dari penelitian ini adalah 124 responden.

Selanjutnya, pengambilan sampel *purposive* digunakan sebagai metode pengambilan sampel non-*probability*. Jenis pengambilan sampel ini mengambil pertimbangan tertentu, seperti karakteristik populasi dan karakteristik yang telah diketahui sebelumnya (Silalahi, 2015). Adapun kriteria pengambilan sampel adalah: 1) Lama bekerja pada bagian kasir minimal 1 tahun, 2) Berusia minimal 20 tahun, 3) Pendidikan Minimal SLTA, dan 4) Pegawai tetap. Metode analisis data *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) digunakan, dan program SmartPLS digunakan untuk melakukannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data yang terkumpul dari responden sebanyak 127 responden. Setelah melalui verifikasi data, ada 124 data yang lengkap untuk dianalisis dalam penelitian ini. Karakteristik responden yang berpartisipasi dalam proses penelitian ini disajikan pada Tabel 1 berikut,

Tabel 1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Percentase
Usia	20-25 Tahun	22	18%
	26-30 Tahun	35	28%
	31 - 40 Tahun	45	36%
	41-45 Tahun	7	6%
	46-50 Tahun	10	8%
	> 50 Tahun	5	4%
Jenis Kelamin	Laki-laki	42	34%
	Perempuan	82	66%
Masa Kerja	1 sd 3 Tahun	17	14%
	4 sd 6 Tahun	40	32%
	7 sd 10 Tahun	10	8%
	> 10 Tahun	57	46%
Pendidikan	SMA	15	12%
	D3	15	12%
	Sarjana	94	76%

Sumber: data primer diolah, 2026

Berdasarkan data tersebut diperoleh gambaran bahwa secara usia Mayoritas responden berada pada rentang usia 31–40 tahun (36 %), diikuti usia 26–30 tahun (28 %) dan 20–25 tahun (18 %). Kelompok usia produktif ini umumnya memiliki stabilitas emosional, keterampilan kerja yang matang, serta pengalaman praktis yang cukup, yang secara empiris diketahui berpengaruh positif terhadap adaptasi atas adanya perubahan tugas dan performa kerja dalam konteks pelayanan. Hasil studi (Bos et al., 2009) menunjukkan bahwa usia merupakan salah satu karakteristik individu yang berhubungan dengan perilaku kerja dan persepsi kerja, termasuk engagement dan adaptasi, yang pada gilirannya dapat berkontribusi terhadap kinerja layanan organisasi (misalnya pengaruh usia terhadap *Job Satisfaction* dan adaptivitas dalam pekerjaan).

Berdasarkan aspek gender, komposisi responden didominasi oleh perempuan (66%) dibanding laki-laki (34 %). Variasi gender seperti ini mencerminkan keberagaman pegawai di lingkungan Pegadaian, yang pada beberapa penelitian telah ditemukan dapat memoderasi hubungan antara karakteristik individu dan outcome kinerja, meskipun efeknya seringkali bergantung pada konteks industri, tugas, dan budaya organisasi. Demografi gender penting diperhatikan karena dapat mempengaruhi interaksi kerja, cara adaptasi terhadap tugas layanan, serta persepsi terhadap dukungan organisasi (Rachman et al., 2025).

Dilihat dari masa kerja, sebanyak 46 % responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun, diikuti 32 % dengan masa kerja 4–6 tahun. Pengalaman kerja (*tenure*) yang panjang secara umum

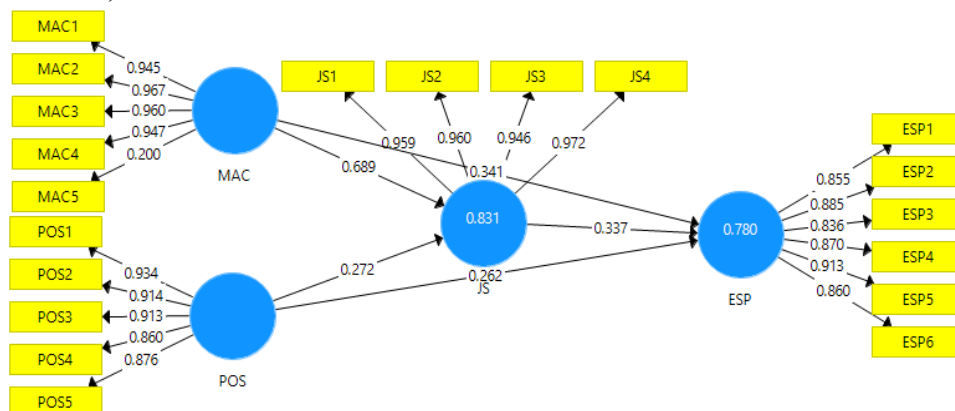
diasosiasikan dengan pengetahuan organisasional lebih tinggi, keahlian tugas yang lebih matang, serta pemahaman budaya kerja yang lebih baik, sehingga memungkinkan responden memberikan penilaian yang lebih reflektif terhadap variabel penelitian seperti kapabilitas adaptif, dukungan organisasi, dan kinerja layanan. Artikel kajian demografis dalam organisasi menegaskan bahwa karakteristik seperti masa kerja sering dipertimbangkan sebagai variabel penting karena dapat berhubungan dengan pengalaman kerja, keterampilan tugas, dan kontribusi terhadap *outcome* organisasi (Sinisterra et al., 2024).

Dari sisi Pendidikan, mayoritas responden berpendidikan Sarjana (76 %), sementara sisanya terbagi antara SMA (12 %) dan D3 (12 %). Tingkat pendidikan yang tinggi sering kali berkorelasi dengan kemampuan berpikir kritis, keterampilan komunikasi, dan pemahaman yang lebih baik atas konsep-konsep manajerial, sehingga dapat memengaruhi persepsi responden terhadap variabel penelitian seperti *Muthmainnah Adaptive Capability*, dukungan organisasi, dan kepuasan kerja. Literatur mengidentifikasi pendidikan sebagai salah satu karakteristik demografis yang dapat mempengaruhi persepsi dan efektivitas kerja profesi dalam organisasi modern, termasuk dalam konteks layanan publik dan jasa keuangan (Rachman et al., 2025).

Komposisi demografis responden ini mendukung validitas data penelitian karena responden berada pada usia produktif dan masa kerja panjang, yang memungkinkan penilaian yang matang terhadap variabel psikologis dan organisasi yang diuji dalam model. Tingkat pendidikan tinggi meningkatkan kemampuan responden memahami dan merespon item-item kuesioner secara tepat, yang penting untuk analisis PLS-SEM. Variasi gender dan pengalaman kerja mencerminkan heterogenitas sampel, yang dapat memperkaya interpretasi temuan serta meningkatkan generalizabilitas temuan dalam konteks Pegadaian. Dengan demikian, karakteristik demografis responden tidak hanya menggambarkan komposisi SDM Pegadaian, tetapi juga memberikan dasar empiris yang kuat bagi interpretasi hasil hubungan antar variabel penelitian ini.

Hasil Outer Model (*Measurement Model*)

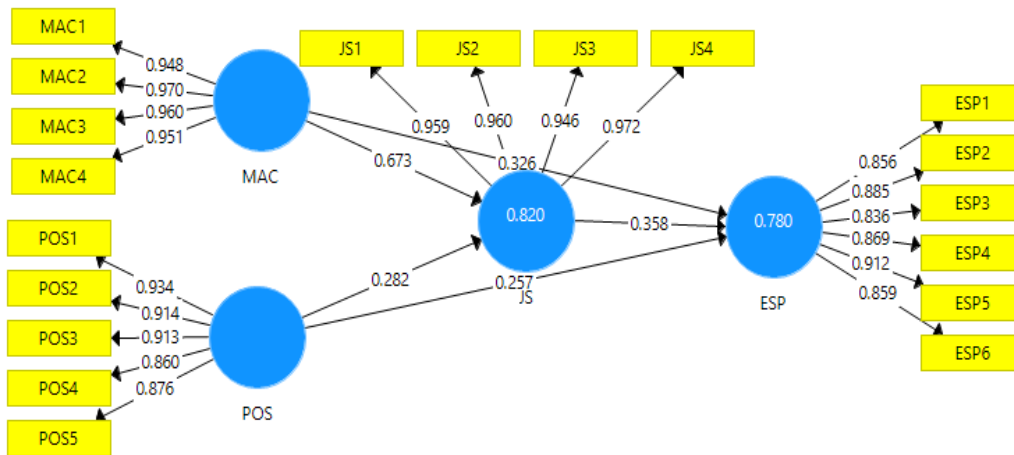
Hasil uji outer model dilakukan dengan algoritma PLS diperoleh hasil seperti pada Gambar 1 sebagai berikut,



Sumber: data primer diolah, 2026

Gambar 1. Hasil olah PLS Algorithm 1

Pada hasil uji outer model awal, ditemukan ada satu indikator dari konstruk MAC yang nilainya di bawah 0.7, yang mana nilai ini masih di bawah cutoff yang dipersyaratkan yaitu $\geq 0,70$. Oleh karena itu indikator MAC 5 didrop untuk proses selanjutnya. Setelah dilakukan proses *calculating algorithm* PLS ke 2 diperoleh hasil seperti Gambar 2 dan Tabel 2 sebagai berikut,



Sumber: data primer diolah, 2026

Gambar 2. Hasil olah PLS Algorithm 2

Tabel 2. Hasil Uji outer loading factor

Indikator	ESP	JS	MAC	POS
ESP1	0,856			
ESP2	0,885			
ESP3	0,836			
ESP4	0,869			
ESP5	0,912			
ESP6	0,859			
JS1		0,959		
JS2		0,960		
JS3		0,946		
JS4		0,972		
MAC1			0,948	
MAC2			0,970	
MAC3			0,960	
MAC4			0,951	
POS1				0,934
POS2				0,914
POS3				0,913
POS4				0,860
POS5				0,876

Sumber: data primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil analisis *outer loading* tersebut, seluruh indikator pada variabel *Employee Service Performance* (ESP), *Job Satisfaction* (JS), *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC), dan *Perceived Organizational Support* (POS) menunjukkan nilai *loading factor* sudah di atas 0,70. Hal ini menandakan bahwa seluruh indikator memiliki tingkat validitas konvergen yang sangat baik dan mampu merepresentasikan konstruk laten masing-masing secara kuat (Hair et al., 2019). Pada variabel *Employee Service Performance*, nilai *outer loading* berkisar antara 0,836 hingga 0,912, yang menunjukkan bahwa keenam indikator memiliki kontribusi yang signifikan dalam membentuk konstruk kinerja layanan pegawai. Indikator ESP5 memiliki nilai *loading*

tertinggi sebesar 0,912, mengindikasikan peran dominan indikator tersebut dalam menjelaskan variabel ESP.

Untuk variabel *Job Satisfaction*, seluruh indikator memiliki nilai outer loading yang sangat tinggi, yaitu antara 0,946 hingga 0,972. Temuan ini menunjukkan bahwa konstruk kepuasan kerja diukur secara sangat konsisten oleh indikator-indikatornya, dengan indikator JS4 sebagai indikator terkuat. Pada variabel *Muthmainnah Adaptive Capability*, nilai outer loading berada pada rentang 0,948 hingga 0,970, yang mencerminkan kekuatan indikator dalam merepresentasikan kapabilitas adaptif berbasis nilai muthmainnah secara sangat baik. Hal ini memperkuat keandalan konstruk MAC dalam model penelitian. Sementara itu, variabel *Perceived Organizational Support* menunjukkan nilai outer loading antara 0,860 hingga 0,934. Seluruh indikator memenuhi kriteria validitas konvergen, dengan indikator POS1 sebagai indikator dengan kontribusi terbesar.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa model pengukuran telah memenuhi kriteria validitas konvergen, sehingga seluruh indikator layak dipertahankan untuk analisis lebih lanjut pada model struktural (inner model). Dengan demikian, pengujian hubungan antar variabel laten dapat dilakukan secara lebih akurat dan dapat dipercaya. Selain mengevaluasi validitas indikator melalui outer loading, penilaian model pengukuran dalam PLS-SEM juga dilakukan melalui pengujian *reliability* dan validitas konvergen. *Reliability* menunjukkan tingkat konsistensi internal indikator dalam mengukur konstruk laten, sedangkan validitas konvergen menunjukkan sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk memiliki kesamaan makna dan mampu menjelaskan varians konstruk tersebut. Kriteria yang umum digunakan adalah nilai *Cronbach's Alpha*, *rho_A*, dan *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0,70, sedangkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* harus lebih besar dari 0,50 (Cicchetti, 1994; Hair Jr et al., 2021).

Tabel 3. Uji Construct Reliability and Validity

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
ESP	0,936	0,941	0,949	0,757
JS	0,971	0,972	0,979	0,921
MAC	0,969	0,971	0,978	0,916
POS	0,941	0,945	0,955	0,810

Sumber: data primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian *reliability* dan validitas konvergen (Tabel 3), seluruh konstruk dalam penelitian ini, yaitu *Employee Service Performance (ESP)*, *Job Satisfaction (JS)*, *Muthmainnah Adaptive Capability (MAC)*, dan *Perceived Organizational Support (POS)*, menunjukkan nilai yang sangat baik dan memenuhi seluruh kriteria yang direkomendasikan. Nilai *Cronbach's Alpha* berada pada rentang 0,936 hingga 0,971, yang mengindikasikan bahwa seluruh konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi. Hal ini diperkuat oleh nilai *rho_A* yang berkisar antara 0,941 hingga 0,972 serta *Composite Reliability* yang berada pada rentang 0,949 hingga 0,979. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam setiap konstruk mampu mengukur variabel laten secara stabil dan andal.

Dari sisi validitas konvergen, nilai AVE seluruh konstruk berada di atas batas minimum 0,50, yaitu antara 0,757 hingga 0,921. Nilai AVE tertinggi terdapat pada konstruk *Job Satisfaction* sebesar 0,921, yang menunjukkan bahwa lebih dari 92% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut. Sementara itu, konstruk ESP, MAC, dan POS juga menunjukkan nilai AVE yang sangat tinggi, masing-masing sebesar 0,757; 0,916; dan 0,810. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *reliability* dan validitas konvergen yang sangat baik (Hair et al., 2019). Dengan demikian, konstruk-konstruk yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan layak dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam analisis model struktural (inner model) selanjutnya.

Setelah model pengukuran memenuhi kriteria validitas konvergen dan *reliability*, tahap selanjutnya adalah mengevaluasi validitas diskriminan. Validitas diskriminan bertujuan untuk

memastikan bahwa setiap konstruk laten benar-benar berbeda secara empiris dengan konstruk lainnya dalam model. Salah satu metode yang umum digunakan dalam PLS-SEM adalah kriteria *Fornell-Larcker*, yaitu dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE pada diagonal dengan nilai korelasi antar konstruk. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai akar kuadrat AVE lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain (Fornell & Larcker, 1981).

Tabel 4. Fornell-Larcker Criterion

Variabel	ESP	JS	MAC	POS
ESP	0,870			
JS	0,851	0,959		
MAC	0,838	0,887	0,957	
POS	0,788	0,793	0,761	0,900

Sumber: data primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil uji *Fornell-Larcker* (Tabel 4), terlihat bahwa seluruh nilai diagonal (akar kuadrat AVE) untuk konstruk ESP (0,870), JS (0,959), MAC (0,957), dan POS (0,900) lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Sebagai contoh, konstruk *Employee Service Performance* (ESP) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,870, yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan JS (0,851), MAC (0,838), dan POS (0,788). Hal ini menunjukkan bahwa ESP memiliki keunikan konstruk yang lebih kuat dibandingkan hubungannya dengan variabel lain. Konstruk *Job Satisfaction* (JS) juga menunjukkan nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,959, yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan ESP (0,851), MAC (0,887), dan POS (0,793). Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan konstruk yang terdefinisi dengan baik dan tidak tumpang tindih secara konseptual dengan konstruk lainnya.

Selanjutnya, konstruk *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,957, yang juga lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan ESP (0,838), JS (0,887), dan POS (0,761). Demikian pula, konstruk *Perceived Organizational Support* (POS) menunjukkan nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,900, yang lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain. Secara keseluruhan, hasil uji *Fornell-Larcker* ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa setiap variabel laten dalam penelitian ini memiliki perbedaan konseptual yang jelas serta mampu mengukur fenomena yang berbeda satu sama lain. Hasil ini memperkuat kelayakan model pengukuran untuk dilanjutkan pada tahap pengujian model struktural (inner model).

Tabel 5. Uji R Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
ESP	0,780	0,775
JS	0,820	0,817

Sumber: data primer diolah, 2026

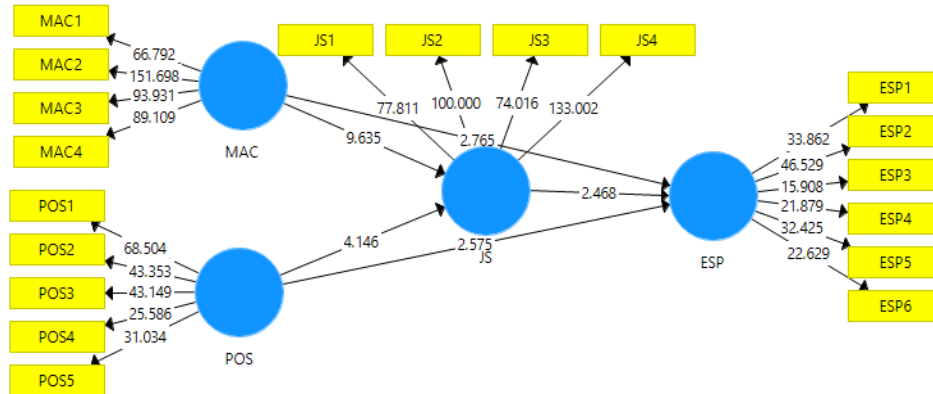
Berdasarkan hasil uji *R square* pada Tabel 5, konstruk *Employee Service Performance* (ESP) memiliki nilai *R Square* sebesar 0,780 dan *R Square Adjusted* sebesar 0,775. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 78,0% variasi kinerja layanan pegawai dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model penelitian, yaitu *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC), *Perceived Organizational Support* (POS), dan *Job Satisfaction* (JS). Sementara itu, sebesar 22,0% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Selanjutnya, konstruk *Job Satisfaction* (JS) memiliki nilai *R Square* sebesar 0,820 dan *R Square Adjusted* sebesar 0,817. Temuan ini mengindikasikan bahwa 82,0% variasi kepuasan kerja

pegawai dapat dijelaskan oleh variabel MAC dan POS, sedangkan sisanya sebesar 18,0% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model.

Menurut kriteria (Chin, 1998), nilai *R Square* sebesar $\geq 0,67$ dikategorikan sebagai kuat, sehingga kedua nilai *R Square* dalam penelitian ini menunjukkan bahwa model struktural memiliki daya jelaskan yang sangat kuat. Dengan demikian, model penelitian ini memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik dalam menjelaskan kepuasan kerja dan kinerja layanan pegawai Pegadaian.

Hasil uji *path coefficient* menggunakan metode *bootstrapping* pada SmartPLS disajikan pada Gambar 3. dan Tabel 6. berikut.



Sumber: data primer diolah, 2026

Gambar 3. Hasil uji *bootstrapping*

Tabel 6. Hasil uji *bootstrapping*

Hubungan Kausal	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
JS -> ESP	0,358	0,364	0,152	2,468	0,014
MAC -> ESP	0,326	0,324	0,125	2,765	0,006
MAC -> JS	0,673	0,681	0,071	9,635	0,000
POS -> ESP	0,257	0,251	0,101	4,146	0,010
POS -> JS	0,282	0,273	0,071	2,575	0,000

Sumber: data primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian *path coefficient*, seluruh jalur hubungan dalam model penelitian menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan, sehingga seluruh hipotesis penelitian dapat diterima. Interpretasi masing-masing hubungan dijelaskan sebagai berikut:

Nilai koefisien jalur sebesar 0,358 dengan *t-statistic* 2,468 dan *p-value* 0,014 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja layanan pegawai. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, maka semakin meningkat pula kualitas kinerja layanan yang diberikan kepada nasabah.

Nilai koefisien sebesar 0,326 dengan *t-statistic* 2,765 dan *p-value* 0,006 menunjukkan bahwa kapabilitas adaptif berbasis muthmainnah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja layanan pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa nilai ketenangan, keikhlasan, dan adaptivitas berbasis spiritual mampu mendorong peningkatan profesionalisme layanan.

Hubungan MAC dengan JS menunjukkan koefisien terbesar, yaitu 0,673, dengan *t-statistic* 9,635 dan *p-value* 0,000. Hasil ini mengindikasikan bahwa MAC merupakan faktor paling dominan dalam membentuk kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang memiliki kapabilitas adaptif berbasis nilai muthmainnah cenderung lebih tenang, ikhlas, dan nyaman dalam bekerja sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

Nilai koefisien sebesar 0,257 dengan *t-statistic* 4,146 dan *p-value* 0,010 menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja layanan pegawai. Hal

ini berarti semakin tinggi dukungan yang dirasakan pegawai dari organisasi, semakin baik pula kinerja layanan yang ditampilkan.

Nilai koefisien sebesar 0,282 dengan *t-statistic* 2,575 dan *p-value* 0,000 menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Dukungan organisasi yang baik mampu meningkatkan rasa dihargai, aman, dan nyaman dalam bekerja.

Uji Effect Size

Nilai f^2 menunjukkan seberapa besar kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria interpretasi f^2 adalah: 0,02 = kecil, 0,15 = sedang, 0,35 = besar (Cohen, 2013; Hair et al., 2019; Sarstedt et al., 2019).. Nilai f^2 memberikan informasi penting mengenai kekuatan pengaruh setiap jalur struktural dalam model penelitian. Hasil uji f^2 disajikan pada Tabel 7. berikut.

Tabel 7. Uji f square

	ESP	JS
ESP		
JS	0,105	
MAC	0,098	1,062
POS	0,106	0,186

Sumber: data primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian *effect size* (f^2), diperoleh temuan bahwa pengaruh *Job Satisfaction* (JS) terhadap *Employee Service Performance* (ESP) memiliki nilai f^2 sebesar 0,105, yang termasuk dalam kategori kecil hingga mendekati sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi yang nyata namun relatif moderat dalam menjelaskan variasi kinerja layanan pegawai. Sedangkan pengaruh *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC) terhadap *Employee Service Performance* (ESP) memiliki nilai f^2 sebesar 0,098, yang juga berada pada kategori kecil. Temuan ini menunjukkan bahwa MAC berkontribusi terhadap peningkatan kinerja layanan, meskipun kontribusinya tidak dominan secara langsung.

Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Employee Service Performance* (ESP) memiliki nilai f^2 sebesar 0,106, yang berada pada kategori kecil. Hal ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi memiliki peran pendukung dalam meningkatkan kinerja layanan pegawai. Selanjutnya pengaruh *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC) terhadap *Job Satisfaction* (JS) memiliki nilai f^2 sebesar 1,062, yang termasuk dalam kategori sangat besar. Temuan ini menunjukkan bahwa MAC merupakan determinan utama dalam membentuk kepuasan kerja pegawai Pegadaian.

Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Job Satisfaction* (JS) memiliki nilai f^2 sebesar 0,186, yang berada pada kategori sedang. Hal ini menegaskan bahwa dukungan organisasi memiliki peran yang cukup kuat dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Secara keseluruhan, hasil *effect size* menunjukkan bahwa variabel *Job Satisfaction* lebih kuat dipengaruhi oleh MAC dan POS dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel-variabel tersebut terhadap *Employee Service Performance*. Temuan ini memperkuat posisi *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi yang strategis dalam menjembatani pengaruh MAC dan POS terhadap kinerja layanan pegawai Pegadaian.

Uji Q Square

Selain menilai kekuatan hubungan struktural dan daya jelaskan model, evaluasi *inner model* dalam PLS-SEM juga dilakukan melalui pengujian *predictive relevance* (Q^2) menggunakan prosedur *blindfolding*. Nilai Q^2 digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model dalam merekonstruksi data observasi. Model dinyatakan memiliki relevansi prediktif apabila nilai Q^2

lebih besar dari nol ($Q^2 > 0$). Semakin besar nilai Q^2 , maka semakin baik kemampuan prediktif model penelitian (Hair et al., 2019).. Hasil uji Q^2 disajikan pada Tabel 8. berikut.

Tabel 8. Uji Q^2

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
ESP	744,000	325,797	0,562
JS	496,000	125,532	0,747
MAC	496,000	496,000	
POS	620,000	620,000	

Sumber: data primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian *predictive relevance* (Q^2), diperoleh nilai Q^2 untuk konstruk endogen sebagai berikut: *Employee Service Performance* (ESP) memiliki nilai Q^2 sebesar 0,562, yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik dalam menjelaskan kinerja layanan pegawai. Nilai ini mengindikasikan bahwa model mampu merekonstruksi lebih dari 56% informasi observasi pada konstruk ESP. Sedangkan *Job Satisfaction* (JS) memiliki nilai Q^2 sebesar 0,747, yang menunjukkan kemampuan prediktif model yang sangat kuat terhadap kepuasan kerja pegawai. Nilai ini menegaskan bahwa konstruk JS sangat baik diprediksi oleh variabel MAC dan POS dalam model penelitian.

Secara keseluruhan, nilai Q^2 yang seluruhnya lebih besar dari nol menegaskan bahwa model penelitian ini memiliki *predictive relevance* yang sangat baik. Dengan demikian, model struktural yang dibangun tidak hanya mampu menjelaskan hubungan antar variabel secara statistik, tetapi juga memiliki kemampuan prediktif yang kuat dalam konteks empiris penelitian pada pegawai Pegadaian.

Muthmainnah Adaptive Capability* berpengaruh terhadap *Employee Service Performance

Hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Service Performance* (ESP). Temuan ini menegaskan bahwa kemampuan adaptif pegawai yang berbasis ketenangan batin (*muthmainnah*), optimisme, amanah, serta kepatuhan terhadap nilai moral dan syariat merupakan determinan penting dalam meningkatkan kualitas kinerja layanan pegawai Pegadaian.

Secara empiris, indikator MAC memperoleh nilai rata-rata yang sangat tinggi, khususnya pada aspek optimisme dalam melayani pelanggan, ketenangan menghadapi berbagai karakter nasabah, kepatuhan terhadap aturan dan syariat, serta semangat kerja berbasis amanah. Kondisi ini menunjukkan bahwa pegawai tidak hanya adaptif secara teknis, tetapi juga memiliki stabilitas emosional dan integritas moral yang kuat. Stabilitas inilah yang menjadi fondasi utama dalam menampilkan layanan yang konsisten, profesional, dan beretika.

Hubungan ini tercermin langsung pada indikator ESP yang juga berada pada kategori tinggi, seperti standar penampilan, kepatuhan terhadap SOP, etika komunikasi, kemampuan menangani keluhan, serta kerapian dan kebersihan. Hal ini menegaskan bahwa MAC tidak berhenti pada ranah sikap internal, tetapi teraktualisasi secara nyata dalam perilaku pelayanan.

Secara konseptual, MAC bekerja sebagai mekanisme pengendalian diri adaptif yang memungkinkan pegawai tetap tenang, objektif, dan empatik dalam menghadapi tekanan kerja dan tuntutan layanan. Dalam konteks layanan Pegadaian yang melibatkan interaksi emosional dengan nasabah, ketenangan dan kestabilan emosi menjadi modal utama dalam menjaga kualitas layanan. Temuan ini sejalan dengan *Affective Events Theory* (Weiss & Cropanzano, 1996) yang menyatakan bahwa kemampuan individu dalam mengelola respon emosional terhadap peristiwa kerja akan memengaruhi perilaku kerja yang ditampilkan. MAC membantu pegawai memaknai peristiwa kerja secara positif, sehingga menghasilkan perilaku layanan yang lebih konstruktif.

Selain itu, temuan ini juga selaras dengan konsep *psychological capital* yang menekankan bahwa optimisme, resiliensi, dan harapan merupakan sumber daya psikologis yang meningkatkan kinerja

(Luthans, 2011b). MAC sebagai bentuk adaptasi berbasis *muthmainnah* memperluas konsep psychological capital dengan memasukkan dimensi spiritual dan moral sebagai sumber daya utama kinerja layanan.

Dari perspektif *value-based behavior*, keselarasan antara nilai personal dan nilai organisasi menciptakan *value congruence* yang mendorong perilaku kerja yang lebih autentik dan konsisten. Pegawai tidak hanya bekerja karena tuntutan prosedural, tetapi karena kesadaran moral dan spiritual, sehingga kualitas layanan menjadi lebih tulus, empatik, dan bertanggung jawab.

Secara empiris, temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu, (Luthans, 2011a) membuktikan bahwa sumber daya psikologis berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian (Karatepe, 2015) menunjukkan bahwa kondisi psikologis positif karyawan layanan meningkatkan *service performance*. Studi Bienstock et al. (2003) juga menemukan bahwa stabilitas sikap dan emosi karyawan berpengaruh langsung terhadap kualitas layanan.

Dalam konteks Pegadaian, MAC menjadi sangat relevan karena layanan tidak hanya menuntut kecepatan dan ketepatan, tetapi juga empati, kesabaran, dan kepercayaan. Pegawai yang memiliki MAC tinggi mampu menjaga profesionalisme saat menghadapi keluhan, tetap santun dalam komunikasi, serta konsisten menjalankan SOP meskipun berada dalam tekanan kerja.

Dengan demikian, MAC tidak hanya berfungsi sebagai kemampuan adaptif individual, tetapi sebagai fondasi etis, emosional, dan spiritual yang memperkuat kualitas layanan. MAC menjadikan kinerja layanan tidak sekadar memenuhi standar operasional, tetapi juga mencerminkan nilai moral dan integritas organisasi.

Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa *Muthmainnah Adaptive Capability* merupakan faktor strategis dalam meningkatkan *Employee Service Performance*, karena mampu mengintegrasikan stabilitas emosi, adaptasi perilaku, dan nilai spiritual dalam satu sistem perilaku kerja yang utuh.

Muthmainnah Adaptive Capability* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction

Hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC) berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap *Job Satisfaction* (JS). Temuan ini menegaskan bahwa kemampuan adaptif pegawai yang berbasis nilai *muthmainnah* menjadi determinan utama dalam membentuk kepuasan kerja pegawai Pegadaian. Secara empiris, indikator MAC yang mencerminkan sikap optimis, ketenangan dalam menghadapi pelanggan, kepatuhan terhadap aturan dan syariat, serta amanah dalam bekerja memperoleh nilai mean yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai tidak hanya memiliki kemampuan adaptif secara teknis, tetapi juga stabilitas emosional dan spiritual yang kuat. Stabilitas ini menciptakan rasa nyaman, aman, dan bermakna dalam bekerja, yang secara langsung meningkatkan kepuasan kerja.

Dari sisi indikator JS, pegawai menunjukkan rasa bangga terhadap organisasi, kepedulian terhadap pekerjaan, kenyamanan emosional, serta rendahnya keinginan berpindah kerja. Kesesuaian nilai personal dengan nilai organisasi yang tercermin dalam MAC menciptakan *value congruence*, yang menurut teori organisasi merupakan sumber utama kepuasan kerja.

Secara teoretis, temuan ini dapat dijelaskan melalui *Affective Events Theory* (Weiss & Cropanzano, 1996) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja yang stabil, bermakna, dan positif membentuk respon afektif berupa kepuasan kerja. MAC berperan sebagai mekanisme internal yang membantu pegawai mengelola tekanan kerja, konflik layanan, dan tuntutan profesional secara tenang dan optimis, sehingga pengalaman kerja tetap bernilai positif. Selain itu, temuan ini juga selaras dengan *Self-Determination Theory* yang menekankan bahwa kepuasan kerja meningkat ketika individu merasa memiliki kontrol diri, makna, dan keselarasan nilai dalam pekerjaannya (Ryan & Deci, 2024). Nilai amanah, ketenangan, dan optimisme dalam MAC memperkuat motivasi intrinsik pegawai.

Secara empiris, hasil ini memperkuat penelitian terdahulu. Penelitian oleh Judge et al. (2002) membuktikan bahwa stabilitas emosional dan kemampuan adaptasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Studi Karatepe & Uludag (2007) menemukan bahwa kemampuan *coping* dan regulasi emosi meningkatkan *Job Satisfaction* pada karyawan jasa. Penelitian oleh

Luthans et al. (2007) menunjukkan bahwa *psychological capital* yang mencakup optimisme dan resiliensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Dalam konteks Pegadaian, MAC yang berbasis *muthmainnah* menciptakan pegawai yang tidak mudah tertekan oleh tuntutan layanan, tetap tenang dalam menghadapi nasabah yang beragam, serta bekerja dengan kesadaran moral dan spiritual. Kondisi ini membuat pekerjaan tidak hanya menjadi rutinitas, tetapi juga sumber ketenangan dan kebanggaan, sehingga kepuasan kerja meningkat secara signifikan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Muthmainnah Adaptive Capability* merupakan faktor strategis dalam meningkatkan kepuasan kerja, karena mampu mengintegrasikan kemampuan adaptif, stabilitas emosional, dan nilai spiritual dalam satu kerangka perilaku kerja yang bermakna.

Perceived Organizational Support berpengaruh terhadap Job Satisfaction

Hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* (JS). Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi persepsi pegawai Pegadaian terhadap dukungan organisasi, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang mereka rasakan. Secara empiris, indikator POS menunjukkan bahwa pegawai merasa diperhatikan oleh organisasi, memperoleh penghargaan atas kinerja, mendapatkan bantuan dalam menyelesaikan tugas, serta pendapatnya dianggap penting. Persepsi positif ini menciptakan rasa dihargai, aman, dan diakui secara profesional. Kondisi tersebut tercermin dalam indikator JS, seperti rasa bangga terhadap organisasi, kepedulian terhadap pekerjaan, kenyamanan emosional, dan rendahnya keinginan untuk berpindah kerja. Keterkaitan ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak hanya berfungsi sebagai fasilitas struktural, tetapi juga menjadi sumber pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan yang membentuk kepuasan kerja secara emosional dan kognitif.

Secara teoretis, temuan ini selaras dengan *Organizational Support Theory*, yang menyatakan bahwa karyawan membentuk keyakinan umum mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986a, 2002). Ketika keyakinan ini positif, karyawan akan mengembangkan sikap kerja positif, termasuk kepuasan kerja. Selain itu, temuan ini juga dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), yang menegaskan bahwa hubungan kerja dibangun berdasarkan prinsip timbal balik. Dukungan organisasi mendorong munculnya kewajiban moral karyawan untuk membalas melalui sikap kerja positif dan kepuasan kerja.

Secara empiris, temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu. Rhoades dan Eisenberger (2002) menunjukkan bahwa POS memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan komitmen afektif karyawan. Studi Karatepe (2015) membuktikan bahwa POS secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan kepuasan karir karyawan layanan. Hasil temuan Chiang & Hsieh (2012) juga menegaskan bahwa POS merupakan prediktor utama kepuasan kerja dan kinerja karyawan di sektor jasa.

Dalam konteks Pegadaian, dukungan organisasi yang diwujudkan melalui kepedulian manajemen, penghargaan atas kinerja, dan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai menciptakan lingkungan kerja yang manusiawi dan bermakna. Lingkungan ini membuat pegawai tidak hanya bekerja untuk memenuhi tuntutan organisasi, tetapi juga merasa menjadi bagian penting dari organisasi, sehingga kepuasan kerja meningkat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* merupakan faktor strategis dalam membentuk kepuasan kerja, karena mampu menghubungkan kebijakan dan dukungan organisasi dengan kondisi psikologis positif pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kepuasan kerja pegawai Pegadaian sangat bergantung pada kualitas dukungan organisasi yang dirasakan secara nyata.

Perceived Organizational Support berpengaruh terhadap Employee Service Performance

Hasil pengujian *inner* model menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Service Performance* (ESP). Temuan ini

membuktikan bahwa semakin tinggi persepsi pegawai Pegadaian terhadap dukungan organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja layanan yang mereka tampilkan kepada nasabah. Secara empiris, hasil ini selaras dengan deskripsi indikator POS yang menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi tinggi terhadap perhatian organisasi, penghargaan atas kerja keras, kepedulian terhadap kesejahteraan, serta keterbukaan terhadap pendapat karyawan. Dukungan tersebut menciptakan rasa dihargai dan dimaknai secara psikologis oleh pegawai, yang kemudian terinternalisasi dalam bentuk perilaku layanan yang lebih profesional, etis, dan berorientasi pada kualitas interaksi dengan nasabah.

Dalam konteks indikator ESP, pegawai menunjukkan standar penampilan yang tinggi, kepatuhan terhadap SOP, etika komunikasi yang baik, serta kemampuan menangani keluhan nasabah secara profesional. Hal ini menegaskan bahwa dukungan organisasi tidak hanya meningkatkan sikap positif, tetapi juga terwujud secara nyata dalam kualitas layanan yang dirasakan pelanggan.

Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory*, yang menyatakan bahwa hubungan antara individu dan organisasi dibangun atas dasar pertukaran sosial. Ketika organisasi memberikan dukungan, perhatian, dan penghargaan, karyawan akan membalasnya melalui peningkatan kinerja dan komitmen kerja (Blau, 1964; Eisenberger et al., 1986a). POS membentuk kewajiban moral karyawan untuk membalas perlakuan positif organisasi melalui perilaku kerja yang unggul, termasuk dalam konteks pelayanan.

Selain itu, hasil ini juga konsisten dengan *Organizational Support Theory*, yang menekankan bahwa persepsi dukungan organisasi meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan tanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi (Eisenberger et al., 2002). Dalam sektor jasa seperti Pegadaian, rasa memiliki ini tercermin dalam kualitas layanan, etika komunikasi, dan kesungguhan dalam memenuhi kebutuhan nasabah.

Temuan penelitian ini memperkuat hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif terhadap kinerja layanan. Misalnya, Chiang & Hsieh (2012) membuktikan bahwa POS meningkatkan *service performance* melalui peningkatan motivasi dan komitmen karyawan. Temuan studi Karatepe (2015) juga menemukan bahwa dukungan organisasi secara langsung meningkatkan kualitas pelayanan karyawan frontline.

Dalam konteks Pegadaian, hasil ini memiliki makna strategis. Pegadaian sebagai lembaga jasa keuangan sangat bergantung pada kualitas interaksi pegawai dengan nasabah. Ketika pegawai merasa didukung secara emosional, profesional, dan kesejahteraan, mereka tidak hanya menjalankan tugas secara prosedural, tetapi juga menampilkan layanan dengan empati, kesabaran, dan tanggung jawab moral.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa POS merupakan faktor kunci dalam meningkatkan *employee service performance*, baik melalui mekanisme psikologis, sosial, maupun moral. Dukungan organisasi tidak hanya membentuk kepuasan dan loyalitas pegawai, tetapi juga secara langsung memperkuat kualitas layanan yang menjadi wajah utama organisasi di mata nasabah.

Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Employee Service Performance

Hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* (JS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Service Performance* (ESP). Temuan ini membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai Pegadaian, semakin tinggi pula kualitas kinerja layanan yang mereka berikan kepada nasabah. Secara empiris, indikator kepuasan kerja menunjukkan bahwa pegawai merasa bangga terhadap organisasi, peduli terhadap pekerjaannya, merasa nyaman secara emosional, serta memiliki keinginan yang rendah untuk berpindah kerja. Kondisi afektif positif ini tercermin langsung pada indikator kinerja layanan, seperti standar penampilan yang baik, kepatuhan terhadap SOP, etika komunikasi yang profesional, kemampuan menangani keluhan nasabah, serta konsistensi dalam menjaga kebersihan dan kerapian.

Hubungan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan hanya sikap psikologis, tetapi merupakan sumber energi perilaku yang mendorong pegawai memberikan layanan terbaik. Pegawai yang puas bekerja dengan lebih tulus, penuh tanggung jawab, dan berorientasi pada kualitas interaksi dengan nasabah.

Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan *Affective Events Theory* (AET) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja positif membentuk kepuasan kerja yang selanjutnya memengaruhi perilaku kerja dan kinerja layanan (Weiss & Cropanzano, 1996). Kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme afektif yang menghubungkan pengalaman kerja dengan perilaku pelayanan. Selain itu, hasil ini juga konsisten dengan *Attitude-Behavior Theory* (Ajzen, 2012), yang menjelaskan bahwa sikap kerja positif, termasuk kepuasan kerja, akan tercermin dalam perilaku kerja yang produktif dan berkualitas. Kepuasan kerja menciptakan keterlibatan emosional yang mendorong pegawai memberikan usaha terbaik dalam menjalankan peran layanannya.

Secara empiris, temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu Bienstock et al. (2003) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan karyawan. Hasil penelitian Judge et al. (2001) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja kerja. Penelitian oleh Chiang & Hsieh (2012) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor utama kinerja layanan di sektor jasa. Dalam konteks Pegadaian, kepuasan kerja membuat pegawai tidak hanya menjalankan tugas secara prosedural, tetapi juga menunjukkan empati, kesabaran, serta komitmen moral dalam melayani nasabah. Pegawai yang puas merasa pekerjaannya bermakna, sehingga mereka terdorong menjaga reputasi organisasi melalui kualitas layanan yang unggul.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja layanan pegawai, karena berperan sebagai sumber motivasi emosional dan moral yang mendorong perilaku pelayanan berkualitas. Temuan ini menegaskan bahwa strategi peningkatan kualitas layanan di Pegadaian harus menempatkan kepuasan kerja sebagai prioritas utama.

Job Satisfaction* Memediasi Hubungan MAC dan POS terhadap *Employee Service Performance

Hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* (JS) berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC) dan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Employee Service Performance* (ESP). Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh MAC dan POS terhadap kinerja layanan pegawai tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga diperkuat melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai. Secara empiris, MAC memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap JS ($\beta = 0,673$; $p = 0,000$), sedangkan POS juga berpengaruh signifikan terhadap JS ($\beta = 0,282$; $p = 0,000$). Selanjutnya, JS terbukti berpengaruh signifikan terhadap ESP ($\beta = 0,358$; $p = 0,014$). Pola hubungan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja menjadi mekanisme psikologis utama yang menjembatani transformasi nilai-nilai adaptif dan dukungan organisasi menjadi kinerja layanan yang nyata.

Dari sisi indikator, JS tercermin melalui rasa bangga terhadap organisasi, kepedulian terhadap pekerjaan, kenyamanan emosional, serta rendahnya keinginan berpindah kerja. Kepuasan kerja tersebut merupakan refleksi kondisi afektif positif yang terbentuk dari pengalaman kerja yang bermakna. Ketika pegawai merasa puas, mereka menunjukkan komitmen emosional yang lebih tinggi, yang kemudian termanifestasi dalam perilaku pelayanan yang konsisten, profesional, dan penuh tanggung jawab sebagaimana tercermin dalam indikator ESP seperti kepatuhan SOP, etika komunikasi, serta kemampuan menangani keluhan nasabah.

Peran mediasi JS juga dapat dijelaskan melalui *Affective Events Theory* (Weiss & Cropanzano, 1996) yang menegaskan bahwa pengalaman kerja positif membentuk respon emosional yang kemudian memengaruhi sikap kerja (*Job Satisfaction*) dan selanjutnya menentukan perilaku kerja. Dalam penelitian ini, MAC dan POS berfungsi sebagai sumber utama pengalaman kerja positif yang membentuk kepuasan kerja, yang kemudian memengaruhi kualitas layanan pegawai. Selain itu, temuan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory*, di mana dukungan organisasi dan nilai adaptif yang ditanamkan organisasi membangun hubungan timbal balik yang mendorong kepuasan dan loyalitas, yang kemudian diekspresikan dalam kinerja layanan (Blau, 1964; Eisenberger et al., 2002).

Secara empiris, hasil penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya. Chiang & Hsieh (2012) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara dukungan organisasi dan kinerja layanan. Hasil penelitian Karatepe (2015) juga membuktikan bahwa *Job Satisfaction* menjadi mediator penting dalam meningkatkan *service performance* karyawan *frontline*. Penelitian oleh Yoon & Suh (2003) menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci yang menjembatani kondisi organisasi dengan kualitas layanan.

Dalam konteks MAC, kemampuan adaptif berbasis nilai *muthmainnah* yang tercermin dalam ketenangan, optimisme, amanah, dan kepatuhan syariat menciptakan stabilitas emosional pegawai. Stabilitas ini meningkatkan kepuasan kerja karena pegawai merasa pekerjaannya bermakna, selaras dengan nilai spiritual, dan memberikan ketenangan batin. Kondisi ini kemudian mendorong pegawai memberikan layanan dengan empati, kesabaran, dan profesionalisme yang tinggi.

Dengan demikian, *Job Satisfaction* tidak hanya berfungsi sebagai variabel antara, tetapi menjadi kunci strategis dalam mengoptimalkan pengaruh MAC dan POS terhadap kinerja layanan pegawai. Tanpa kepuasan kerja, nilai adaptif dan dukungan organisasi tidak sepenuhnya terkonversi menjadi kualitas layanan yang optimal.

Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja layanan di Pegadaian tidak cukup hanya melalui kebijakan struktural dan nilai adaptif, tetapi harus diiringi dengan strategi penguatan kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis utama yang menghubungkan nilai, dukungan, dan kinerja

PENUTUP

Penelitian ini membuktikan bahwa *Muthmainnah Adaptive Capability* dan *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan adaptif pegawai yang berbasis ketenangan batin, optimisme, amanah, serta kepatuhan terhadap nilai moral dan syariat mampu meningkatkan rasa nyaman, bangga, dan puas dalam bekerja. Dengan demikian, MAC menjadi faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja pegawai Pegadaian. Hasil penelitian juga menunjukkan semakin tinggi persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi, seperti penghargaan atas kinerja, perhatian terhadap kesejahteraan, serta kepedulian terhadap pendapat karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Hal ini menegaskan bahwa dukungan organisasi merupakan sumber utama terbentuknya sikap kerja positif. Penelitian ini juga membuktikan bahwa *Muthmainnah Adaptive Capability*, *Perceived Organizational Support*, dan *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Service Performance*. Pegawai yang memiliki ketenangan emosional, optimisme, serta integritas moral mampu memberikan layanan yang lebih profesional, etis, dan konsisten sesuai standar pelayanan Pegadaian. Dukungan organisasi mendorong pegawai untuk menampilkan kinerja layanan yang lebih baik sebagai bentuk balasan atas perhatian dan penghargaan yang mereka terima dari organisasi. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya menunjukkan kinerja layanan yang lebih optimal, tercermin dari sikap profesional, kepatuhan SOP, serta kualitas interaksi dengan nasabah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* memediasi secara signifikan pengaruh *Muthmainnah Adaptive Capability* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Service Performance*. Hal ini menegaskan bahwa kemampuan adaptif berbasis *muthmainnah* tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja layanan, tetapi juga diperkuat melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai. Dukungan organisasi meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang selanjutnya mendorong peningkatan kualitas kinerja layanan. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa *Employee Service Performance* di Pegadaian dipengaruhi secara langsung dan tidak langsung oleh *Muthmainnah Adaptive Capability* dan *Perceived Organizational Support* melalui peran strategis *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi. *Job Satisfaction* terbukti menjadi mekanisme psikologis utama yang menghubungkan nilai adaptif, dukungan organisasi, dan kinerja layanan. Dengan demikian, peningkatan kualitas layanan

Pegadaian tidak hanya bergantung pada kebijakan struktural organisasi, tetapi juga pada penguatan nilai adaptif berbasis muthmainnah dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan pegawai.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain: Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional*, sehingga belum dapat menjelaskan perubahan perilaku pegawai dalam jangka panjang. Dan data diperoleh melalui kuesioner persepsi, sehingga masih berpotensi mengandung bias subjektivitas responden. Maka beberapa saran untuk penelitian selanjutnya adalah menggunakan desain longitudinal untuk mengamati perubahan perilaku kerja dan kepuasan kerja dari waktu ke waktu, serta mengombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif agar memperoleh pemahaman yang lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajzen, I. (2012). The theory of planned behavior. *Handbook of Theories of Social Psychology: Volume 1*, 438–459. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n22>
- Aldabbas, H., Pinnington, A., Lahrech, & Abdelmounaim. (2023). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. *Current Psychology*, 42, 6501–6515. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01992-1>
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at Work A Conceptualization And Measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134–145.
- Audenaert, M., Vanderstraeten, A., & Buyens, D. (2017). When innovation requirements empower individual innovation: the role of job complexity. *Personnel Review*, 46(3), 608–623. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2014-0219>
- Bienstock, C. C., DeMoranville, C. W., & Smith, R. K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17(4), 357–378.
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Bormann, L. B. J. R. K. C. (2016). Integrating Leadership Research: A Meta-Analytical Test of Yukl's Meta-Categories of Leadership. *Personnel Review*, 45(6), 1–52. <https://doi.org/org/10.1108/PR-07-2014-0145>
- Bos, J. T., Donders, N. C. G. M., Bouwman-Brouwer, K. M., & Van der Gulden, J. W. J. (2009). Work characteristics and determinants of job satisfaction in four age groups: university employees' point of view. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82(10), 1249–1259.
- Chaidir, J., Haerofiatna, H., Kania, D., & Wahyudi, W. (2023). Peran mediasi komitmen afektif pada persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. *MBR (Management and Business Review)*, 7(1), 30–45. <https://doi.org/10.21067/mbr.v7i1.8723>
- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Chiang, C.-F., & Hsieh, T.-S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180–190.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Psychology Press.
- Cicchetti, D. V. (1994). Guidelines, Criteria, and Rules of Thumb for Evaluating Normed and Standardized Assessment Instruments in Psychology. *Psychological Assessment*, 6(4), 284–290. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.6.4.284>
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. routledge.
- Dubey, P., Pathak, A. K., & Sahu, K. K. (2023). Assessing the influence of effective leadership on job satisfaction and organisational citizenship behaviour. *Rajagiri Management*

- Journal*, 17(3), 221–237. <https://doi.org/10.1108/ramj-07-2022-0108>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986a). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986b). Percieve Organisational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Eviana, N. (2024). The Role of Perceived Organizational Support (POS) and Employee Satisfaction to Enhance Employee Engagement: Does Gender and Tenure Matter? *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(1), 13–31. <https://doi.org/10.18196/mb.v15i1.19529>
- Fang, Y., Chen, J., Wang, M., & Chen, C. (2019). The Impact of Inclusive Leadership on Employees ' Innovative Behaviors : The Mediation of Psychological Capital. *Frontiers in Physiology*, 10(August), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01803>
- Faradila, N., Heksarini, A., & Darma, D. C. (2020). Antecedents That Affect Job Satisfaction and Employee Performance. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 5(6), 293–302. <https://doi.org/10.36348/sjbms.2020.v05i06.001>
- Fornell, C., & f. larcke, D. (1981). Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Ghozali, I. (2011). *Model Persamaan Struktural. Konsep dan Aplikasi Dengan Program Amos 19.0* (Cetakan 11). UNDIP Press.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer Nature.
- Huntsman, D., Greer, A., Murphy, H., & Haynes, S. (2021). Enhancing adaptive performance in emergency response: Empowerment practices and the moderating role of tempo balance. *Safety Science*, 134(September 2020), 105060. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105060>
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376.
- Kaltainen, J., & Hakanen, J. (2020). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/2340944420981599>
- Karatepe, O. M. (2015). Do personal resources mediate the effect of perceived organizational support on emotional exhaustion and job outcomes? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 4–26. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2013-0417>
- Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 645–665.
- Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Moderation-mediation framework connecting internal branding, affective commitment, employee engagement and job satisfaction: an empirical study of BPO employees in Indian context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3–4), 327–348. <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2019-0217>
- Lesmana, H., Indradewa, R., & Syah, T. Y. R. (2021). Organization Innovation Effect On Job Satisfaction And Employee Engagement Over Job Performance At PT. UTAC Manufacturing Services Indonesia. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 5(3), 208–215.

- <https://doi.org/10.51971/joma.v5n3.057602021>
- Liu, P., Yuan, Y., Yang, L., Liu, B., & Xu, S. (2023). Innovation comes with responsibility: a dual moderation model of taking charge and innovative job performance. *European Journal of Innovation Management*, 2020, 1460–1060. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2022-0420>
- Luthans, F. (2011a). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill/Irwin.
- Luthans, F. (2011b). *Organizational behavior an evidence-based approach twelfth edition*. McGraw Hill.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Oxford University Press*.
- Mikkelsen, A., & Olsen, E. (2018). The influence of change-oriented leadership on work performance and job satisfaction in hospitals – the mediating roles of learning demands and job involvement. *Leadership in Health Services*, 1751–1879. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LHS-12-2016-0063> Downloaded
- Muafi, Fachrunnisa, O., Siswanti, Y., El Qadri, Z. M., & Harjito, D. A. (2019). Empowering Leadership and Individual Readiness to Change: the Role of People Dimension and Work Method. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(4), 1515–1535. <https://doi.org/10.1007/s13132-019-00618-z>
- Mursidta, S. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support (Persepsi Dukungan Organisasi) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Varia Usaha Beton Gresik. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(1), 1–12.
- Negoro, M. C. W., & Wibowo, A. (2021). Empathetic Leadership, Job Satisfaction and Intention To Leave Among Millennials in a Start-Up Industry: Needs' Satisfaction As a Mediating Variable. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 36(2), 136–154. <https://doi.org/10.22146/jieb.v36i2.1398>
- Niati, A., Fachrunnisa, O., & Sodikin, M. (2021). *Muthmai'nnah Adaptive Capability: A Conceptual Reviewe*. 324–331.
- Niati, A., Fachrunnisa, O., Sodikin, M., Fakhruzein, Y., & Jaya, T. (2023). *Muthmainnah Adaptive Capability : Conceptualization , Scale Development and Validation*. 17(March), 331–344.
- Pargament, K. I., Tarakeshwar, N., Ellison, C. G., & Wulff, K. M. (2001). Religious coping among the religious: The relationships between religious coping and well-being in a national sample of Presbyterian clergy, elders, and members. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 40(3), 497–513. <https://doi.org/10.1111/0021-8294.00073>
- Park, C. L. (2005). Religion as a meaning-making framework in coping with life stress. *Journal of Social Issues*, 61(4), 707–729. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2005.00428.x>
- Perera, H. (2017). Profiles of career adaptivity and their relations with adaptability, adapting, and adaptation. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 70–84. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.10.001>
- Petchsawang, P., & Duchon, D. (2012). Journal of Management , Spirituality & Workplace spirituality , meditation , and work performance. *Journal of Management , Spirituality & Religion*, 9(2), 189–208. <https://doi.org/org/10.1080/14766086.2012.688623>
- Pinnington, A. H., Aldabbas, H., Mirshahi, F., & Brown, M. L. (2024). Networks perceptions and job satisfaction: the mediating role of perceived organizational support for women's work contribution. *Baltic Journal of Management*, 1746–5265. <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2023-0169>
- Popoola, S. O., & Fagbola, O. O. (2023). The Journal of Academic Librarianship Work motivation , job satisfaction , work-family balance , and job commitment of library personnel in Universities in North-Central Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship*, 49(4), 102741. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2023.102741>
- Rachman, T. A., Soetjipto, B. E., & Wardana, L. W. (2025). Literature Review Of Demographic Influences On Employee Performance In Manufacturing Companies In Developing

- Countries. *International Journal of Humanity Advance, Business & Sciences (IJHABS)*, 2(4), 477–488.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2024). Self-determination theory. In *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (pp. 6229–6235). Springer.
- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J.-H., Becker, J.-M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197–211.
- Shaheen, A., Nawaz, M. K., Sattar, S., & Nawaz, S. (2024). Unveiling the Nexus : How High-Performance Work Practices Influence Employee Innovative Work Behavior through the Lens of Perceived Organizational Support. *Journal of Excellence in Management Sciences* (2024), 3(1), 85–100.
- Silalahi, U. (2015). *Metode Penelitian Sosial Kuantitatif* (N. F. Atif (ed.); Edisi Revi). PT.Refika Aditama.
- Sinisterra, L., Peñalver, J., & Salanova, M. (2024). Connecting the organizational incomes and outcomes: A systematic review of the relationship between talent management, employee engagement, and turnover intention. *Frontiers in Psychology*, 15, 1439127.
- Slatten, T., Svensson, G., & Svaeri, S. (2011). Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees' creativity and innovative behaviour in frontline service jobs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(3), 267–284. <https://doi.org/10.1108/17566691111182834>
- Sudarti, K., Fachrunnisa, O., & Ratnawati, A. (2021). Can the sense of ta'awun behavior reduce voluntarily job turnover in Indonesia? *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 12(6), 831–848. <https://doi.org/10.1108/JIABR-07-2019-0130>
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian dan pengembangan : Research and development/R&D*. ALFABETA.
- Trabucchi, D., Bellis, P., Di Marco, D., Buganza, T., & Verganti, R. (2020). Attitude vs involvement: a systematic literature review at the intersection between engagement and innovation. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0171>
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(3), 195–209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>
- Vidotto, J. D. F., Ferenhof, H. A., Selig, P. M., & Bastos, R. C. (2017). A human capital measurement scale. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 316–329. <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2016-0085>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in Organizational Behavior*, 18(1), 1–74.
- Widodo, A., & Rohman, F. (2019). Konsep Jiwa yang Tenang dalam Surat Al Fajr 27-30 (Perspektif Bimbingan Konseling Islam). *AL-IRSYAD: Jurnal Bimbingan Konseling Islam*, 1(2), 219–234.
- Yoon, M. H., & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56(8), 597–611. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00290-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00290-9)
- Yu, X., Li, D., Tsai, C. H., & Wang, C. (2019). The role of psychological capital in employee creativity. *Career Development International*, 24(5), 420–437. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2018-0103>
- Zhao, Y. (2018). Managing Chinese millennial employees and their impact on human resource management transformation: an empirical study. *Asia Pacific Business Review*, 24(4), 472–489. <https://doi.org/10.1080/13602381.2018.1451132>