

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE*
TERHADAP *WORKFORCE AGILITY* DENGAN
PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI PADA PEGAWAI PT. X MEDAN**

TESIS

OLEH

**SHAFISIYAH ADYA LARASATI
NPM. 221804005**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2024**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 24/1/25

Access From (repository.uma.ac.id)24/1/25

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE* TERHADAP
WORKFORCE AGILITY DENGAN *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT*
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PEGAWAI PT. X MEDAN**

TESIS

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh
gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana
Universitas Medan Area



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2024**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 24/1/25

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)24/1/25

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI**

HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul : Pengaruh *Organizational Intelligence* Terhadap *Workforce Agility*
Dengan *Psychological Empowerment* Sebagai Variabel Mediasi Pada
Pegawai PT. X Medan**

Nama : Shafisiyah Adya Larasati

NPM : 221804005

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA, Psikolog

Dr. Siti Aisyah, S.Psi, M.Psi, Psikolog

**Ketua Program Studi
Magister Psikologi**

**Direktur Program Pascasarjana
Universitas Medan Area**


(Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA, Psikolog)


(Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K. MS)

HALAMAN PENGESAHAN

**Tesis ini dipertahankan di depan Panitia Penguji Tesis
Program Pascasarjana Magister Psikologi
Universitas Medan Area**

Pada Hari : Jum'at
Tanggal : 20 September 2024
Tempat : Program Pascasarjana Magister Psikologi Universitas Medan Area



PANITIA PENGUJI

Ketua : Prof. Hasanuddin, Ph.D
Sekretaris : Yudistira Fauzy Indrawan, MA., Ph.D., Psikolog
Penguji I : Dr. Suryani Hardjo, S.Psi., MA., Psikolog
Penguji II : Dr. Siti Aisyah, M.Psi, Psikolog
Penguji Tamu : Dr. Salamiah Sari Dewi, M.Psi

HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa tesis yang telah saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar magister merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan ini yang telah saya kutip dari hasil karya orang lain telah saya tuliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Medan, 20 September 2024



Shafisiyah Adya Larasati
221804005

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Shafisiyah Adya Larasati
NPM : 221804005
Program Studi : Psikologi
Fakultas : Pascasarjana
Jenis Karya : Tesis

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul: **Pengaruh Organizational Intelligence Terhadap Workforce Agility Dengan Psychological Empowerment Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai PT. X Medan**. Berserta perangkat yang ada (jika diperlukan), dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihkan media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir/tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian Pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan
Pada Tanggal : 20 September 2024
Yang Menyatakan


Shafisiyah Adya Larasati
221804005

ABSTRAK

Shafisiyah Adya Larasati. Pengaruh *Organizational Intelligence* Terhadap *Workforce Agility* Dengan *Psychological Empowerment* Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai PT. X Medan. Magister Psikologi, Program Pascasarjana, Universitas Medan Area, 2024

Organisasi membutuhkan karyawan yang mampu melakukan perbaikan, pembelajaran, dan pemecahan masalah dari pekerjaan sehari-hari secara proaktif dan adaptif. *Workforce agility* dapat membantu organisasi dengan kelincuhan tenaga kerjanya menghadapi perubahan, perusahaan atau organisasi perlu memiliki anggota/personel yang gesit untuk membentuk tim yang memiliki ketangkasan kerja. Permasalahan diatas perlu dikembangkan melalui *organizational intelligence* (OI) adalah kemampuan mengerahkan organisasi bergerak sesuai dengan arah pengembangan yang diinginkan. Tujuan penelitian mengkaji pengaruh *organizational intelligence* terhadap *workforce agility* dengan *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh *organizational intelligence* terhadap *psychological empowerment*, dengan nilai C.R. (t-hitung) sebesar $5,223 > 1,96$ dan atau P-value dengan tanda *** (sangat signifikan) $0.000 < 0.05$. Terdapat pengaruh *psychological empowerment* terhadap *workforce agility* dengan nilai C.R. (t-hitung) sebesar $9.472 > 1,96$ dan P-value dengan tanda *** (sangat signifikan) $0.000 < 0.05$. Terdapat pengaruh *organizational intelligence* terhadap *workforce agility* dengan nilai C.R. (t-hitung) sebesar $6,057 > 1,96$ atau P-value dengan tanda *** (sangat signifikan) $0.000 < 0.05$. Terdapat pengaruh *organizational intelligence* terhadap *workforce agility* dengan *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi dengan perhitungan sobel test diketahui bahwa nilai P-value (signifikansi) Two-tailed sebesar $0.000 < 0.05$ atau nilai sobel test statistic sebesar $4.578 > 1.96$.

Kata kunci: *Organizational Intelligence, Workforce Agility, Psychological Empowerment*

ABSTRACT

Shafisiyah Adya Larasati. The Effect of Organizational Intelligence on Workforce Agility with Psychological Empowerment as a Mediating Variable on PT. X Medan Employees. Master of Psychology, Postgraduate Program, Medan Area University, 2024

Organizations need employees who are able to make improvements, learn, and solve problems from daily work proactively and adaptively. Workforce agility can help organizations with the agility of their workforce in dealing with change and companies or organizations need to have agile managers to form teams that have work agility. In the above problems, it is necessary to develop organizational intelligence (OI) is the ability to mobilize organizations to move according to the direction of development they want. The purpose of the study was to examine the influence of organizational intelligence on workforce agility with psychological empowerment as a mediating variable. In this study, the sampling technique used was purposive sampling. The results of this study indicate that there is an influence of organizational intelligence on psychological empowerment, with a C.R. value (t-count) of $5.223 > 1.96$ and or P-value with a *** sign (very significant) $0.000 < 0.05$. There is an influence of psychological empowerment on workforce agility With a C.R. value of $5.223 > 1.96$ and or P-value with a *** sign (very significant) $0.000 < 0.05$. There is an influence of psychological empowerment on workforce agility With a C.R. value of $5.223 > 1.96$. (t-count) of $9.472 > 1.96$ and or P-value with the sign *** (very significant) $0.000 < 0.05$. There is an influence of organizational intelligence on workforce agility with a value of C.R. (t-count) of $6.057 > 1.96$ or P-value with the sign *** (very significant) $0.000 < 0.05$. There is an influence of organizational intelligence on workforce agility with psychological empowerment as a mediating variable with the Sobel Test Calculation it is known that the Two-tailed P-value (significance) is $0.000 < 0.05$ or the Sobel Test Statistic value is $4.578 > 1.96$.

Keywords: Organizational Intelligence, Workforce Agility, Psychological Empowerment

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT yang melimpahkan rahmad dan karuniaNya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul *Pengaruh Organizational Intelligence Terhadap Workforce Agility Dengan Psychological Empowerment Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai PT. X Medan*. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terimakasih kepada kedua dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan memberi masukan serta bimbingan; Ibu Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA dan Dr. Siti Aisyah, S.Psi, M.Psi. Terimakasih juga penulis tujukan kepada Bapak Prof. Hasanudin, Ph.D sebagai ketua sidang, Bapak Yudistira Fauzi Indrawan Ph. D sebagai sekretaris sidang, dan Ibu Dr. Salamiah Sari Dewi, M.Psi sebagai dosen penguji tamu. Ungkapan terima kasih juga disampaikan kepada kedua orangtua, suami, dan seluruh keluarga atas segala doa dan dukungannya.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih banyak terdapat kekurangan, oleh karenanya membutuhkan dan menerima masukan, kritik dan saran yang bersifat membangun dari pembaca sekalian. Semoga tesis ini bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dibidang psikologi.

Medan, 20 September 2024
Peneliti

Shafisiyah Adya Larasati
NPM. 221804005

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	iv
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Hipotesis Penelitian	10
1.5 Manfaat Penelitian.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1 <i>Workforce Agility</i>	12
2.1.1 Pengertian <i>Workforce Agility</i>	12
2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Workfoce Agility</i>	14
2.1.3 Dimensi <i>Workforce Agility</i>	16
2.2 Organizational Intelligence	18
2.2.1 Pengertian <i>Organizational Intelligence</i>	18
2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Organizational Intelligence</i>	20
2.2.3 Aspek-aspek <i>Organizational Intelligence</i>	22
2.3 <i>Psychological Empowerment</i>	26
2.3.1 Pengertian <i>Psychological Empowerment</i>	26
2.3.2 Aspek-aspek <i>Psychological Empowerment</i>	27
2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi <i>Psychological Empowerment</i>	29
2.4 Kerangka Konsep	31
2.4.1 Pengaruh <i>Organizational Intelligence</i> terhadap <i>Psychological Empowerment</i>	31
2.4.2 Pengaruh <i>Psychological Empowerment</i> terhadap <i>Workfoce Agility</i> 33	
2.4.3 Pengaruh <i>Organizational Intelligence</i> terhadap <i>Workfoce Agility</i> ..	35
2.4.4 Pengaruh <i>Organizational intelligence</i> Terhadap <i>Workfoce Aflity</i> dengan <i>Psychological empormement</i> Sebagai Variabel Mediasi	36
2.5 Kerangka Penelitian.....	38
BAB III METODE PENELITIAN.....	39
3.1 Tipe Penelitian.....	39
3.2 Identifikasi Variabel-variabel Penelitian.....	39
3.3 Definisi Operasional.....	39
3.4 Populasi dan Sampel	40
3.5 Metode Pengumpulan Data	41
3.6 Prosedur Penelitian.....	45

3.7	Teknik Analisis Data	45
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		49
4.1	Orientasi Kancha Penelitian	49
4.2	Persiapan Penelitian.....	50
4.2.1	Persiapan Administrasi.....	50
4.2.2	Persiapan Alat Ukur	50
4.3	Pelaksanaan Penelitian	50
4.3.1	Pelaksanaan Skoring	51
4.4	Analisis Data dan Hasil Penelitian	52
4.4.1	Analisis Statistik Deskriptif	52
4.4.2	Kategorisasi Jawaban Responden Penelitian	52
4.4.3	Analisis Inferensial Menggunakan <i>Struktural Equation Modeling</i> (SEM)	57
4.5	Pembahasan	91
4.5.1	Pengaruh <i>Organizational Intelligence</i> terhadap <i>Psychological Empowerment</i>	91
4.5.2	Pengaruh <i>Psychological Empowerment</i> terhadap <i>Workforce Agility</i>	94
4.5.3	Pengaruh <i>Organizational Intelligence</i> terhadap <i>Workforce Agility</i>	96
4.5.4	Pengaruh <i>Organizational Intelligence</i> Terhadap <i>Workforce Agility</i> Dengan <i>Psychological Empowerment</i> Sebagai Variabel Mediasi.....	97
BAB V PENUTUP.....		100
5.1	Kesimpulan.....	100
5.2	Saran.....	101
DAFTAR PUSTAKA		104
LAMPIRAN.....		107

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian	37
Gambar 4.1 Diagram Variabel <i>Organizational Intelligence</i>	60
Gambar 4.2 Hasil Analisis Variabel <i>Organizational Intelligence</i> Iterasi/Tahap_1.....	61
Gambar 4.3 Hasil Analisis Variabel <i>Organizational Intelligence</i> Iterasi/Tahap_7 (fit)	62
Gambar 4.4 Diagram Variabel <i>Psychological Empowerment</i>	65
Gambar 4.5 Hasil Analisis Variabel <i>Psychological Empowerment</i> Iterasi/Tahap_1.....	65
Gambar 4.6 Hasil Analisis Variabel <i>Psychological Empowerment</i> Iterasi/Tahap_2.....	66
Gambar 4.7 Hasil Analisis Variabel <i>Psychological Empowerment</i> Iterasi/Tahap_3.....	68
Gambar 4.8 Diagram Variabel <i>Workforce Agility</i>	70
Gambar 4.9 Hasil Analisis Variabel <i>Workforce Agility</i> Iterasi/Tahap_1	71
Gambar 4.10 Analisis Diagram Variabel <i>Workforce Agility</i> Iterasi_2	72
Gambar 4.11 Analisis Variabel <i>Workforce Agility</i> Iterasi_3_Fit.....	73
Gambar 4.12 Diagram Full Model Penelitian Gabungan Tahapan/Iterasi_15_Fit (<i>Standardized Estimate</i>).....	77
Gambar 4.13 Diagram Full Model Penelitian Gabungan Tahapan/Iterasi_15_Fit (<i>Un-standardized Estimate</i>).....	77
Gambar 4.14 Pengujian Hipotesis dengan C.R. dan Sig. P.....	85
Gambar 4.15 Perhitungan Sobel test (Hipotesis 4)	86
Gambar 4.16 Diagram Koefisien Pengaruh Langsung	89
Gambar 4.17 Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)	90

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Kisi-Kisi Skala <i>Workforce Agility</i> Sebelum Uji Coba.....	41
Tabel 3.2 Kisi-Kisi Skala <i>Organizational Intelligence</i> Sebelum Uji Coba	42
Tabel 3.3 Kisi-Kisi Skala <i>Psychological Empowerment</i> Sebelum Uji Coba.....	43
Tabel 3.4 <i>Goodness-of-Fit Index</i>	47
Tabel 4.1 Kategori Jawaban Responden	52
Tabel 4.2 Kategorisasi Skor Jawaban Reponden Variabel <i>Organizational Intelligence</i>	53
Tabel 4.3 Kategorisasi Skor Jawaban Responden Variabel <i>Workforce Agility</i> .	55
Tabel 4.4 Kategorisasi Skor Jawaban Reponden Variabel <i>Psychological Empowerment</i>	56
Tabel 4.5 Beberapa Nilai Batas (<i>Cutt off Value</i>) Kriteria Pengujian <i>Standard GOF</i>	59
Tabel 4.6 Standardized Regression Weight Variabel <i>Organizational Intelligence</i> Iterasi/Tahap_7 (fit)	63
Tabel 4.7 Hasil Uji GOF variabel <i>Organizational Intelligence</i> Iterasi/Tahap_7 (fit)	63
Tabel 4.8 <i>Standardized Regression Weights</i> Variabel <i>Psychological Empowerment</i> Iterasi/Tahap_2.....	67
Tabel 4.9 <i>Standardized Regression Weights</i> Variabel <i>Psychological Empowerment</i> Iterasi/Tahap_3.....	68
Tabel 4.10 Hasil Uji GOF Model Variabel <i>Psychological Empowerment</i> _Iterasi 3 (Fit).....	69
Tabel 4.11 Standardized Regression Variabel Weight <i>Workforce Agility</i> Iterasi/tahapan ke 2	72
Tabel 4.12 Standardized Regression Variabel Weight <i>Workforce Agility</i> Iterasi/tahapan ke 3	74
Tabel 4.13 Hasil Uji GOF Variabel <i>Workforce Agility</i> _iterasi 3	75
Tabel 4.14 Hasil Uji GOF Diagram Full Model Gabungan (<i>Structural</i>)_Fit	78
Tabel 4.15 <i>Standardized Regression Weights</i>	79
Tabel 4.16 <i>Squared Multiple Correlations</i>	79
Tabel 4.17 Hasil Pengujian Validitas Indikator dalam Full Model_Fit (<i>Standardized Regression Weight</i>).....	80
Tabel 4.18 Hasil Pengujian <i>Construct Reliability (CR)</i> dan <i>Variance Extract</i> (<i>VE</i>)	82
Tabel 4.19 <i>Regression Weights Full Model Gabungan Fit</i>	84
Tabel 4.20 Pengaruh Langsung (<i>Standardized Direct Effect</i>)	88
Tabel 4.21 Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>).....	89

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 <i>Informed Consent</i>	107
Lampiran 2 Skala Penelitian	109
Lampiran 3 Data Penelitian.....	115
Lampiran 4 Hasil Analisis Data dengan SEM-AMOS Versi 23.00.....	163
Lampiran 5 Surat Penelitian.....	209



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tuntutan perubahan yang sangat pesat menyadarkan kesadaran perusahaan-perusahaan akan talent tersebut, maka dewasa ini mereka bersaing untuk mendapatkan karyawan yang bertalenta tinggi, baik dengan cara mencari dari luar maupun dari pelatihan dan kaderisasi. Kekurangan talent merupakan hal serius bagi pertumbuhan organisasi di masa depan (Carpenter, 2019). Sebuah organisasi membutuhkan karyawan yang mampu melakukan perbaikan, pembelajaran, dan pemecahan masalah dari pekerjaan sehari-hari secara proaktif dan adaptif. *Workforce agility* dapat membantu organisasi dengan kelincahan tenaga kerjanya dalam menghadapi perubahan dan perusahaan atau organisasi perlu memiliki manajer yang gesit untuk membentuk tim yang memiliki ketangkasan kerja (Sharrock, 2015). Hal ini sejalan dengan *workforce agility* yang dapat mempengaruhi empat tujuan strategis termasuk biaya, waktu, kualitas, dan keragaman, serta dapat membantu organisasi mencapai tujuannya (Paul, Jena & Sahoo, 2020; Tamtam & Tourabi, 2020).

Tirkey & Sharma, (2021). Organisasi saat ini menghadapi lingkungan yang sangat kompetitif, cepat berubah, dan kompleks. Hal ini mengakibatkan kebutuhan bagi perusahaan untuk menjadi lebih cepat, lebih responsif, dan secara sistematis mencari perubahan dalam kebijakan, preferensi, serta teknologi yang dapat menghasilkan keuntungan di pasar mereka. Kerumitan organisasi untuk menjadi sukses dalam lingkungan yang dinamis dan tidak terduga tampaknya menjadi tantangan paling vital dari organisasi saat ini. Salah satu faktor penting dalam

keberlanjutan organisasi saat ini adalah *workforce agility* atau kelincuhan tenaga kerja. Studi sebelumnya menyarankan bahwa kelincuhan tenaga kerja adalah intervensi variabel untuk memprediksi kinerja adaptif dari berbagai predictor.

Meskipun secara kontekstual, kinerja adaptif dan *workforce agility* mengasosiasikan sumber daya manusia dengan kemampuan untuk menghadapi perubahan, Park and Park (2021) menyatakan perbedaan mereka. Kinerja adaptif menekankan kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan karena adaptasi ke proses perubahan. Sementara *workforce agility* berfokus pada inisiatif pribadi untuk beradaptasi dan bagaimana mengatasi kesulitan selama proses adaptasi.

Agility adalah salah satu faktor penentu yang paling penting dengan bantuan yang diterima organisasi secara intensif (Kanani, 2016). Menurut Gunasekaran (1999), agar perusahaan menjadi tangkas, teknologi bukan satu-satunya faktor karena pekerja perlu dilatih untuk menggunakan teknologi untuk mengatasi lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu, jika *workforce* tidak diperhatikan, maka pencapaian *agility* tidak akan mungkin terjadi (Chonko dan Jones, 2005).

Agility membantu perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis dan menindak hal tersebut dengan cepat oleh bantuan model produksi. Hal ini kemudian terbukti menjadi aset yang strategis bagi perusahaan (Breu dkk., 2001). Bagi perusahaan untuk bertahan hidup, *agility* lebih seperti kebutuhan daripada tujuan atau strategi. Ada dua fitur dari hal ini, pertama, melalui cara terbaik untuk melayani dinamika dan ancaman dalam waktu yang lebih singkat (Sherehiy dkk., 2007); dan kedua, menurut Sharifi dan Zhang (2000), mengidentifikasi peluang dan menemukan cara terbaik untuk memanfaatkannya pada waktu yang tepat.

Tenaga kerja *agile* penting dalam membentuk *agile* organisasi (Sherehiy & Karwowski, 2014). Kidd (1994) menyebutkan dua unsur kelincahan tenaga kerja. Pertama adalah kemampuan tenaga kerja untuk menanggapi perubahan dengan cara yang benar dan pada waktu yang tepat. Kedua, Kemampuan tenaga kerja untuk mengambil manfaat dan peluang dari perubahan.

Permasalahan muncul pasca terjadinya penyebaran virus Covid-19, Seiring dengan penyebaran Covid-19 dan penemuan vaksin di akhir tahun 2020, negara-negara dunia – termasuk Indonesia – memasuki masa percepatan program vaksinasi massal. Ketersediaan vaksin memiliki peranan strategis dalam pemulihan kesehatan dan pemulihan ekonomi. Memasuki semester kedua tahun 2021, varian Delta Covid-19 muncul. Jumlah masyarakat yang terinfeksi sempat melonjak. Namun upaya Pemerintah dalam mengendalikan pandemi dengan mengakselerasi program vaksinasi massal berhasil menekan penyebaran virus. Pemulihan kesehatan mengakibatkan peningkatan mobilitas yang selanjutnya mengakibatkan pertumbuhan permintaan. Dengan terdisripsinya rantai pasok global, bersamaan dengan tumbuhnya permintaan, mengakibatkan tekanan pada Tingkat harga komoditas utama.

Meski dikelilingi situasi yang penuh ketidakpastian dan tantangan, Kementerian teguh pada agenda transformasi dalam Peta Jalan BUMN 2020-2024. Transformasi dilaksanakan melalui 4 inisiatif program sebagai berikut:

1. Transformasi penyehatan dan penyelamatan BUMN strategis;
2. Transformasi atas struktur Portofolio BUMN, melalui pembentukan kluster dan pembentukan holding BUMN pada masing-masing kluster yang

memungkinkan tercapainya skala ekonomi dan mendorong sinergitas antar BUMN;

3. Transformasi tata kelola dan manajemen risiko yang menyeluruh baik pada tingkat Kementerian maupun pada tingkat BUMN;
4. Transformasi sumber daya manusia untuk menciptakan landasan pertumbuhan di masa yang akan datang.

Dalam inisiatif perlindungan BUMN Strategis, Kementerian menjalankan

a) inisiatif penguatan modal melalui Penyertaan Modal Negara (PMN), dan b) memfasilitasi proses restrukturisasi beberapa BUMN yang mengalami kesulitan keuangan akibat struktur permodalan yang lemah dan pelemahan bisnis. Sepanjang tahun 2021, Pemerintah telah melakukan injeksi modal sebesar IDR68,9 triliun kepada sembilan BUMN strategis; dimana 71,0% dari PMN dialokasikan untuk menyelesaikan penugasan negara pada BUMN, dan 29,0% dialokasikan untuk kepentingan restrukturisasi. Dalam inisiatif restrukturisasi, Kementerian memfasilitasi restrukturisasi beberapa BUMN yang mengalami pelemahan kondisi ekonomi seperti PTPN, Waskita dan Garuda.

Kementerian BUMN resmi menggabungkan beberapa Perusahaan, misalnya 13 perusahaan di bawah holding Perkebunan Nusantara PTPN III (Persero) menjadi dua subholding, yakni Palm Co dan SupportingCo. PalmCo dibentuk melalui penggabungan PT Perkebunan Nusantara (PTPN) V, VI dan XIII ke dalam PTPN IV sebagai entitas bertahan dan pemisahan tidak murni PTPN III (Persero) ke dalam PTPN IV. Sementara itu, pembentukan SupportingCo ditempuh melalui penggabungan PTPN II, VII, VIII, IX, X, XI, XII, dan XIV ke dalam PTPN I. yang diresmikan pada tanggal 01 Desember 2023.

Merger PTPN Grup merupakan salah satu skema yang dijalankan oleh Kementerian BUMN. Langkah ini bertujuan sebagai efisiensi dan peningkatan berbagai indikator keuangan, serta operasional perseroan.

Bentuk perubahan ini merupakan wujud transformasi menyeluruh, termasuk dari sisi pegawai. Pegawai yang memiliki *workforce agility* berfokus pada inisiatif pribadi untuk beradaptasi dan bagaimana mengatasi kesulitan selama proses adaptasi, kemampuan koordinasi kegiatan pembelian dengan pemasok. Kegiatan hilir yang penting adalah manajemen persediaan. Distributor, grosir dan pengecer semua berusaha untuk membawa persediaan dalam jumlah yang dibutuhkan untuk memenuhi pesanan pelanggan tanpa overstocking. Ketika operasi berjalan dengan lancar, distributor mengirimkan pesanan tepat waktu. Ketika pesanan tidak dapat diisi secara tepat waktu, ini disebut kehabisan dan aktivitas mandek.

Pegawai yang memiliki *workforce agility* akan menampilkan *value creation* berupa kemampuan mengubah sumber daya menjadi sesuatu yang bernilai melalui kerja keras, yang mampu memanfaatkan sumber energi yang tersedia oleh alam dan bisa dimanfaatkan secara terus-menerus.

Kondisi atau situasi para pegawai yang memiliki *workforce agility* masih menjadi tantangan tersendiri bagi pihak SDM, untuk terus melakukan *training need analysis* agar tercipta pegawai *agile*. Hasil penelitian mengatakan bahwa 50 persen kinerja organisasi ditandai oleh kemampuan individu-individu di dalamnya untuk merespons perubahan dan kompleksitas. Penentu lain tentunya adalah kepemimpinan, strategi, dan kondisi lingkungan bisnisnya yaitu *organizational intelligence* (OI).

Beberapa kasus mungkin pernah melihat institusi yang berisi orang-orang cerdas, tetapi tampak kesulitan ketika terjadi disrupsi dan transformasi besar-besaran. Dari sini, dapat disimpulkan bahwa pentingnya pemimpin organisasi memiliki strategi yang dapat mengelola talenta-talenta cerdas agar mempunyai *agility* untuk merespons perubahan dan kompetisi pada masa mendatang, membuat keputusan dan mengeksekusi keputusan tersebut, serta memberikan hasil yang diharapkan. Ada banyak hal yang perlu dimiliki seseorang untuk dapat menuju pucuk pimpinan organisasi, yaitu IQ tinggi, kompetensi teknis yang mumpuni, serta sekumpulan karakteristik kepribadian, seperti kegigihan, daya lenting, dan sensitivitas interpersonal.

Dalam permasalahan di atas perlu dikembangkan *organizational intelligence* (OI). Menurut Nelson Phillips dan George S Yip, *organizational intelligence* adalah kemampuan untuk menggerakkan organisasi sesuai dengan arah pengembangan yang mereka inginkan. Ada beberapa kompetensi yang tercakup dalam *organizational intelligence*.

Kecerdasan *organizational* atau *organizational intelligence* adalah kemampuan untuk menggerakkan organisasi bergerak sesuai dengan arah pengembangan yang mereka inginkan. Organisasi cerdas didefinisikan sebagai hasil integrasi dari semua individu cerdas. Integrasi menghasilkan sinergi dan meningkatkan kapasitas daya intelektual organisasi. Pada dasarnya antara sumber kekuatan di bidang internal dan eksternal dari organisasi tersebut harus mempertahankan keseimbangan dinamis (Thompson dan Strickland, 2001). Oleh karena itu, timbullah kebutuhan untuk mengembangkan model organisasi yang dinamis dan cerdas.

Organizational intelligence berupa strategi pengetahuan menjadi sangat penting untuk setiap pemahaman yang akurat dari cara organisasi bekerja, dan penguasaan dinamika pengetahuan dapat menentukan daya saing agen ekonomi. Organisasi bertukar informasi dan pengetahuan dengan lingkungan eksternal, yang berarti untuk menghasilkan dan menerima informasi dan pengetahuan yang lebih luas. Dengan mengolah semua pengetahuan ini dan mengintegrasikannya ke dalam pengetahuan dasar organisasi maka akan dapat menampung level yang dibutuhkan oleh kemampuan kompetitifnya. Itu berarti untuk menerima ide dasar kita dapat mempertimbangkan beberapa sistem kognitif pada tingkat organisasi. Individu bisa saja datang dan pergi, tetapi organisasi mempertahankan pengetahuan, perilaku dan nilai-nilainya.

Menurut Glynn (2016), *organizational intelligence* (OI) atau organisasi cerdas yang penting ini memiliki tiga karakteristik, antara lain: (1). Pembelajaran tentang organisasi; (2). Sebuah organisasi berbasis cara menjual; (3). Sebuah organisasi yang inovatif. Karakteristik ini erat kaitannya dengan kemampuan menjual serta mengamati lingkungan, yang berorientasi lapangan sehingga menghasilkan kecerdasan dan meningkatkan penyebaran kecerdasan di antara berbagai departemen (Jaworski dan Kohli, 2013). Selain itu, menurut Day (2014), tiga kegiatan khusus yang dilakukan organisasi berkualitas antara lain: (1). Dari luar ke dalam (yaitu mengintegrasikan pengetahuan eksterior); (2). Dari dalam ke luar (yaitu ekspor produk dan jasa di pasar); (3). Dan jangkauannya (yaitu produk / inovasi layanan).

Organizational intelligence (OI) atau organisasi cerdas sebagai kapasitas organisasi dalam mengolah pengetahuan untuk mendapatkan solusi terbaik pada

kelangsungan hidup dan keberhasilan dalam lingkungan yang kompetitif. Organisasi mumpuni adalah hasil dari semua proses integrasi individu intelijen, dihitung dengan kepentingan relatif mereka dalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Itu berarti pendekatan nonlinier pada setiap anggota dapat memiliki kontribusinya dan proses terstruktur yang mencerminkan struktur fungsional dari organisasi tertentu. Dalam sebuah perusahaan yang budaya inovasi organisasinya kuat serta manajemennya partisipatif, proses pengambilan keputusan menjadi tersalurkan, sehingga seluruh karyawan menjadi produktif. Dalam perusahaan tersebut, organisasi cerdas memiliki landasan yang jauh lebih besar dan mempunyai hasil integrasi yang lebih kuat. Model pemikiran organisasi yang dinamis, nonlinear dan probabilistik. (Bratianu dan Murakawa, 2014).

Berikut ini adalah beberapa karakteristik penting dari *organizational intelligence* (OI), organisasi yang berkualitas. (1) Kemampuan organisasi untuk memahami sebanyak mungkin pengetahuan tacit yang dimiliki karyawan. Ini berarti bahwa individu yang berkualitas harus berinteraksi dengan cara yang sangat signifikan. Dan modal relasional. (Roos et al., 2017) mereka berkembang agar menjadi organisasi berkomponen intelektual, secara keseluruhan, merapihkannya agar terperinci. Kata kunci dalam memahami konsep modal relasional ini adalah kepercayaan. Di sini, kita kembali ke Goleman dengan kecerdasan emosionalnya (Goleman, 1995). Jelas, karyawan lebih mengerti daripada apa yang mampu mereka katakan.

Selanjutnya, organisasi yang berkualitas adalah pimpinan mampu membuat keputusan di bawah ketidakpastian dan risiko, serta para karyawan mampu mengesampingkan emosional saat bekerja sehingga dapat memberikan ide-ide

kreatif ketika bekerjasama dengan tim untuk kemajuan perusahaan. Kapasitas organisasi untuk beradaptasi pada perubahan yang cepat dan lingkungan yang tidak terduga. Perubahan lingkungan mempengaruhi cara baru dalam merancang organisasi dan fungsinya. Menurut Choo dan Bontis (2012), cara organisasi menghadapi modifikasi eksternal melewati lima fase: asupan dan orientasi; diagnosis dan penentuan tujuan; realisasi tujuan baru; evaluasi; memantau. Dua tahap terakhir adalah hal yang sangat penting. Selama masa evaluasi, suatu organisasi yang telah belajar sesuatu hal yang baru, akan terus belajar sampai menghasilkan sesuatu yang memuaskan, sementara dalam tahap tindak lanjut, ia belajar bagaimana untuk dapat bersaing atau bertahan di masa depan.

Kondisi di atas menurut Buksnyte-Marmiene, et al (2022) akan mampu dicapai ketika karyawan memiliki *Psychological Empowerment* sebab perusahaan harus dipandang sebagai sistem di mana faktor-faktor organisasi saling terkait dan terhubung dengan *Psychological Empowerment*/pemberdayaan psikologis ditempat kerjanya, hal ini ditentukan bahwa tujuan organisasi memprediksi pemberdayaan psikologis umum dan makna kerja yang dirasakan. Ditentukan bahwa tujuan organisasi memprediksi pemberdayaan psikologis umum dan makna kerja yang dirasakan. Dua faktor dalam pencapaian tujuan organisasi yaitu *work force agility* yang disertai dengan kondisi individu memiliki pemberdayaan psikologis dalam membuat setiap keputusan untuk menunjukkan kinerja terbaiknya.

Dari uraian diatas peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul pengaruh *organizational intelligence* terhadap *workforce agility* dengan *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi pada pegawai PT. X Medan.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh *organizational intelligence* terhadap *psychological empowerment* ?
2. Apakah ada pengaruh *psychological empowerment* terhadap *workforce agility* ?
3. Apakah ada pengaruh *organizational intelligence* terhadap *workforce agility* ?
4. Apakah ada pengaruh *organizational intelligence* terhadap *workforce agility* dengan *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan ingin mengkaji tentang:

1. Pengaruh *organizational intelligence* terhadap *psychological empowerment*
2. Pengaruh *psychological empowerment* terhadap *workforce agility*
3. Pengaruh *organizational intelligence* terhadap *workforce agility*
4. Pengaruh *organizational intelligence* terhadap *workforce agility* dengan *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi

1.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Ada pengaruh *organizational intelligence* terhadap *psychological empowerment*
2. Ada pengaruh *psychological empowerment* terhadap *workforce agility*
3. Ada pengaruh *organizational intelligence* terhadap *workforce agility*

4. Ada pengaruh *organizational intelligence* terhadap *workforce agility* dengan *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi

1.5 Manfaat Penelitian

a. Manfaat teoritis

Pada tatanan teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi khazanah ilmu pengetahuan untuk dapat digunakan sebagai penunjang penelitian lebih lanjut serta memperkaya wawasan, khususnya dalam bidang pengetahuan ilmu psikologi industry dan organisasi yang mengkaji tentang *organizational intelligence*, *workforce agility* dan *psychological empowerment*

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan memberi manfaat secara praktis; dapat memberikan masukan kepada pegawai, dan perusahaan agar dapat menyadari bahwa untuk menghadapi tantangan global semua organisasi harus mampu memiliki strategi dalam meraih pasar dan tetap eksis, hal tersebut harus didukung dengan pegawai yang memiliki karakter gigih dan *egile*. *Workforce agility* adalah salah satu karakter yang ingin diteliti dalam proses bekerja, berupa; kemampuan bereaksi dan menyesuaikan perubahan dengan tepat dan segera dan memungkinkan dalam memanfaatkan perubahan dan mengubahnya menjadi peluang untuk pengembangan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Workforce Agility*

2.1.1 *Pengertian Workforce Agility*

Menurut Tallon & Pinsonneault, (2021) *workforce agility* merupakan kemudahan dalam merasakan dan merespon dalam menyeimbangkan aspek eksploitasi dan eksplorasi. Dalam hal ini terdapat juga suatu kemampuan untuk bisa mendeteksi dan merespon peluang serta ancaman di lingkungan dengan mudah, cepat, dan tangkas. Sedangkan menurut Worley & Lawler, (2020), *workforce agility* merupakan suatu kemampuan dinamika dalam merancang sebuah organisasi yang dapat mendiagnosis adanya perubahan dari internal dan eksternal perusahaan. Terkait hal itu, perlu adanya kontrol terkait kinerja karyawan dalam perusahaan agar tetap stabil. Menurut Chen & Siau, (2018), *workforce agility* merupakan cara baru bagi suatu organisasi untuk mengembangkan fleksibilitas serta daya respon organisasi. Dengan adanya cara tersebut, diharapkan organisasi mampu menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat, dinamis, dan turbulen. Qin & Nembhard, (2020), mengatakan bahwa *workforce agility* merupakan kemampuan untuk bertindak dalam suatu lingkungan yang kompetitif karena adanya perubahan yang konstan.

Definisi lainnya mengatakan bahwa *agility* adalah kemampuan untuk menjadi kreatif dan mengatasi perubahan tak terduga untuk mencapai tujuan dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan menyeimbangkan fleksibilitas dan stabilitas. Untuk lebih jelasnya, istilah fleksibilitas berbeda dengan *agility*. *Agility* melihat keterbatasan perubahan dalam keadaan minimal dan merespon setiap perubahan

yang mungkin dan tidak terduga, sementara fleksibilitas merespon perubahan yang direncanakan (Abdelilah dkk., 2018). Pekerja yang *agile* dapat mendominasi pasar baru dengan inovasi dan merencanakan masa depan yang cerah dalam organisasi. Mereka juga memainkan peran penting dalam pengembangan dan keunggulan organisasi sebagai keunggulan kompetitif dan efektivitas bisnis (Braun dkk., 2018).

Selanjutnya Jameel and Mhaibes (2022) mengemukakan bahwa *workforce agility* adalah kemampuan individu untuk memaksimalkan nilai organisasi dengan terus-menerus mengeksplorasi energi dan keterampilannya untuk menanggapi yang tidak terduga dan mengubah peluang untuk pelanggan. Pendapat lain dari Thani et al. (2022) *workforce agility* adalah kemampuan karyawan untuk menanggapi secara strategis ketidakpastian. Ahli lain mengemukakan bahwa *workforce agility* adalah kemampuan individu untuk bereaksi dan beradaptasi dengan cepat terhadap hal-hal yang tidak terduga perubahan lingkungan dan menguntungkan organisasi melalui perubahan ini (Pitafi et al. 2019)

Wei et al. (2020) berpendapat bahwa *workforce agility* mengacu pada kemampuan untuk bereaksi dan menyesuaikan perubahan dengan tepat dan segera dan memungkinkan karyawan untuk memanfaatkan perubahan dan mengubahnya menjadi peluang untuk pengembangan. Storme et al. (2020) menyatakan hal yang hamper sama bahwa *workforce agility* mengacu pada kemampuan beradaptasi dalam lingkungan yang sangat berubah cepat dan tak terduga. Didukung oleh Varshney and Varshney (2020) yang mengatakan bahwa *workforce agility* berasal dari karyawan kemampuan beradaptasi, kemampuan mereka untuk bereaksi cepat, dan kesiapan mereka untuk bangkit untuk tantangan tuntutan baru.

Pendapat lain dari Uyun Q (2019) yang berpendapat bahwa *workforce agility* adalah kemampuan untuk memimpin diri sendiri secara efektif selama masa perubahan yang cepat, ketidakpastian, dan meningkat kompleksitas dan kapan sukses membutuhkan pertimbangan kelipatan pandangan dan prioritas. Müceldili et al. (2020) berpendapat bahwa *workforce agility* adalah kemampuan seorang karyawan untuk bereaksi dan beradaptasi dengan perubahan di tempat kerja sedemikian rupa sehingga mereka, dan perusahaan, bisa mendapatkan keuntungan dari mereka. Selanjutnya Putri and Mangundjaya (2020) mengemukakan bahwa *workforce agility* adalah kemampuan karyawan untuk menjadi lebih terbuka terhadap hal-hal baru dan inovatif dalam mencari ide-ide baru sebagai serta kemampuan untuk beradaptasi dan menanggapi perubahan. Vliet et al. (2019) mengemukakan bahwa *workforce agility* adalah kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan yang baru atau Kondisi berbeda yang disebabkan oleh berbagai tuntutan teknologi dan perubahan organisasi oleh mengubah tindakan, perilaku seseorang, sikap, dan kondisi mental terhadap perubahan yang dimulai secara internal atau secara eksternal.

Berdasarkan definisi yang disampaikan oleh para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa *Workforce agility* merupakan perilaku tenaga kerja yang muncul sebagai respon positif untuk beradaptasi dengan cepat dan fleksibel sehingga mampu menghadapi perubahan yang tidak terprediksi.

2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Workfoce Agility

Alavi, et al (2020) *workforce agility* dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu; faktor internal berupa; lingkungan kerja, peran pemimpin, *organizational intellegency* dan sistem perusahaan. Hasil penelitian Alavi et al (2020) menemukan semua

komponen *organizational intellegency* (kecerdasan organisasi) (dalam bentuk visi strategis), memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *workforce agility* /kelincahan tenaga kerja. Hubungan antara komponen individu; *workforce agility* kelincahan tenaga kerja (berupa kemampuan beradaptasi interpersonal) dan *organizational intellegency*/kecerdasan organisasi adalah positif dan signifikan. Sedangkan faktor eksternalnya adalah kebijakan pemerintah dan permintaan klien.

Petermann & Zacher, (2020) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi *workforce agility* yaitu; Sistem rekrutmen dan seleksi. Karena faktor individu serta komposisi tim memainkan peran besar dalam menerapkan *agility*, organisasi harus menilai kembali praktik perekrutan dan pengembangan mereka. Postingan pekerjaan dapat menekankan *agility* untuk menarik kandidat dengan pola pikir dan kepribadian yang lebih *agile*. Organisasi perlu menggunakan media baru serta acara rekrutmen untuk mengiklankan lebih kuat bahwa mereka bekerja dengan cara yang *agile* untuk menarik pelamar yang paling cocok. Praktisi dan manajer SDM juga harus lebih mengarahkan perhatian pada proses seleksi dan fokus pada karakteristik kepribadian dan kemampuan kognitif serta keyakinan dan sikap terhadap perubahan. Karakteristik ini harus dinilai melalui tes yang divalidasi dan wawancara yang disesuaikan. Tes dan wawancara harus, lebih lanjut, digunakan untuk menilai tingkat ketahanan kandidat karena memainkan peran penting dalam memprediksi kesuksesan mereka di kemudian hari dalam lingkungan yang tangkas

Menurut Vliet, et. al. (2019), faktor internal yang mempengaruhi *agility* antara lain kepribadian, pengalaman, dan kemampuan diri. Namun, perlu diketahui bahwa tingkatan *agility* tiap orang berbeda-beda, karena setiap orang punya

inteligensi, kecepatan penguasaan skill dan kompetensi, serta efektivitas kerjasama dengan orang lain yang berbeda (Breu, Hemingway, Strathern, & Bridger, 2020). Faktor-faktor eksternal yang dapat meningkatkan *agility* bisa dihasilkan dari peran aspek-aspek lingkungan dan sosial. Untuk kasus karyawan, *agility* bisa ditingkatkan melalui *empowerment* atau pemberian motivasi, serta *teamwork* yang baik (Munteanu, et. al., 2020).

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *workforce agility* adalah; faktor internal berupa; kepribadian pengalaman, kemampuan diri, lingkungan kerja, peran pemimpin, *organizational intellegency* dan sistem perusahaan; system rekrut atau seleksi dan faktor eksternalnya adalah kebijakan pemerintah dan permintaan klien, pelatihan atau pengembangan.

2.1.3 Dimensi *Workforce Agility*

Dari perspektif perilaku, *agility* tenaga kerja telah didefinisikan disepanjang tiga dimensi perilaku (Dyer & Shafer, 2003; Sherehiy & Karwowski, 2014). yaitu;

1. Perilaku proaktif karyawan, termasuk antisipasi masalah terkait perubahan dan memulai aktivitas yang mengarah pada solusi masalah ini. Proaktif terdiri dari perilaku inisiasi (memulai kegiatan yang mengarah pada solusi dari masalah terkait perubahan) dan perilaku antisipasi (merasakan dan mengantisipasi masalah) dan menggambarkan kegiatan individu yang memiliki dampak positif terhadap lingkungan.
2. Perilaku adaptif karyawan, seperti terus-menerus mempelajari keterampilan baru dan mampu mengambil peran yang berbeda di seluruh tim. Kemampuan beradaptasi terdiri dari perilaku belajar (terus-menerus mempelajari tugas, keterampilan, dan prosedur baru), kemampuan beradaptasi interpersonal

(mampu bergaul dan bekerja dengan individu dari berbagai profesi dan latar belakang),

3. Resiliensi melibatkan perilaku ketahanan karyawan yang melibatkan berfungsi secara efektif di bawah tekanan dan dalam lingkungan yang berubah, memiliki sikap positif terhadap perubahan dan ide-ide baru, mampu mentolerir ketidakpastian dan pendapat yang berbeda. Resiliensi menggambarkan kemampuan individu untuk mengatasi perubahan lingkungan dan berfungsi secara efektif dalam situasi stres.

Shern et al. (2022) mengemukakan bahwa *Workforce agility* berupa kemampuan seseorang untuk dapat bereaksi dengan cepat terhadap perubahan yang berkaitan dengan lingkungan tertentu terdiri dari dimensi; (1) *Attributes*, (2) *Flexibility*, (3) *Collaboration*, (4) *Adaptability*, (5) *Speed*, (6) *Development Competence*, and (7) *Informative*.

Dimensi *workforce agility* menurut Athamneh A Mohamed Husni & Juraifa Jais. (2023)

1. Proaktif

Mengacu pada kemampuan orang di dalam institusi untuk temukan peluang pasar dan ancaman apa pun yang mungkin muncul untuk Manfaatkan peluang ini dan kemampuan untuk membuat Keputusan yang tepat untuk dipecahkan masalah apa pun dan kreatif menangani masalah apa pun yang mereka wajah, serta kapasitas untuk terus menawarkan ide-ide baru dan rekomendasi untuk pekerjaan lanjutan.

2. Adaptasi

Mengacu pada kemampuan orang untuk menyesuaikan diri dalam hal apa pun Organisasi dan perubahan tindakan mereka untuk ikut serta dengan perubahan apa pun. Kondisi di Pekerjaan eksternal atau internal lingkungan, serta untuk menanggapi hal ini dengan cepat ubah

3. Resiliensi

Mengacu pada kemampuan orang-orang di dalam institusi untuk berfungsi efisien meskipun Tekanan dalam Dinamis Kondisi sementara menjaga sikap yang baik, memperkenalkan ide-ide baru, dan merangkul Perspektif orang lain

Dari uraian diatas, disimpulkan bahwa dimensi dari *workfoce agility* adalah proaktif, adaptasi dan resiliensi. Ketiga dimensi ini akan dijadikan kerangka teori dalam penyusunan skala *workforce agility*.

2.2 Organizational Intelligence

2.2.1 Pengertian *Organizational Intelligence*

Organizational intelligence/kecerdasan organisasi adalah kemampuan dan efisiensi suatu organisasi untuk menghasilkan pengetahuan dan menggunakannya untuk beradaptasi secara strategis dengan lingkungannya dan mengacu pada kemampuan intelektual organisasi untuk memecahkan masalah organisasi yang berfokus pada integrasi aspek teknis dan manusia (Simic, 2015). *Organizational intelligence* adalah kapasitas organisasi untuk memobilisasi semua kecerdasan yang tersedia untuk organisasi dan mengacu pada kemampuan berkonsentrasi untuk mencapai visi dan misi mereka (Albrecht, 2012)

McMaster (2016) mendefinisikan kecerdasan organisasi sebagai keterampilan untuk mengumpulkan informasi dari luar organisasi untuk

menciptakan skenario pasar dan teknologi yang berbeda, untuk memahami tanda-tanda lingkungan, untuk mengalihkan keinginan dan permintaan pelanggan ke desain produk Hasil. Kecerdasan organisasi adalah kriteria kuantitatif untuk efisiensi organisasi dalam penyebaran informasi, pengambilan keputusan, dan implementasi. *Intelligence quotient (IQ)* suatu organisasi seperti IQ seseorang dapat diukur dan cerdas organisasi suka meningkatkan kemampuan mental mereka serta kemampuan fisik mereka (Piri, 2016).

Organizational intelligence adalah organisasi yang mampu mengembangkan keunggulannya secara berkesinambungan dari kegiatannya yang berbasis pada pengetahuan dan pelayanan dengan mengandalkan kekayaan intelektualnya (Quinn, 2012). Pinchot dan Pinchot (2014) mengatakan, bahwa *Organizational intelligence* hanya dapat berkembang di lingkungan keterbukaan, di mana usaha mencari kebenaran dapat berlangsung dengan lancar dan adil.

Selanjutnya menurut Michael (2014) *organizational intelligence* belajar untuk berubah dan belajar dari perubahan itu sendiri. Organisasi yang cerdas merupakan organisasi belajar, yang dapat memproses pengalamannya dengan konsumen, pesaing, mitra, dan pemasok bersama-sama menciptakan lingkungan yang membuat mereka meraih sukses. Belajar lebih digunakan sebagai keunggulan kompetitif yang langgeng. Organisasi yang lebih cerdas dapat membuat sesuatu yang berbeda bukan sekedar berubah. *Organizational intelligence* sebagai kapasitas suatu organisasi untuk memobilisasi seluruh kekuatan otaknya, dan memfokuskan kekuatan otak tersebut untuk mencapai misi tersebut (Albrecht, 2013).

Dari uraian di atas dapat di simpulkan bahwa *organizational intelligence* adalah kapasitas organisasi untuk memobilisasi semua kecerdasan yang tersedia

untuk organisasi dan mengacu pada kemampuan berkonsentrasi untuk mencapai visi dan misi mereka.

2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Organizational Intelligence*

Albrecht, (2013). Mengemukakan bahwa terdapat 7 (tujuh) faktor yang mempengaruhi *organizational intelligence* yaitu;

- 1) *Visi Strategis*: visi strategis mengacu pada kapasitas untuk menciptakan, berevolusi, dan mengekspresikan tujuan perusahaan (Nasabi & Safarpour, 2019). Ini berarti rencana yang layak untuk memimpin organisasi menuju tujuan utamanya (Kordestani, Kafcheh, & Khaksar, 2013). Shahraki, Yaghoobi dan Fard (2021) percaya bahwa organisasi melakukan upaya untuk mengubah prioritas, visi strategis dan model tradisional mereka untuk beradaptasi dengan pasar yang bergejolak dan bergejolak.
- 2) *Shared Fate*: Ketika semua atau sebagian besar orang yang terlibat dalam perusahaan, termasuk pemangku kepentingan terkait seperti pemasok utama dan mitra bisnis, dan dalam beberapa kasus bahkan keluarga anggotanya, tahu apa misinya, memiliki rasa tujuan bersama, dan memahami bagian masing-masing dalam aljabar keberhasilannya, mereka dapat bertindak secara sinergis untuk mencapai visi, perasaan bahwa "Kita semua berada di perahu yang sama" menciptakan rasa komunitas yang kuat. Tanpa rasa nasib bersama, nada psikologis budaya merosot menjadi semangat "Perhatikan nomor satu" (Nasabi & Safarpour, 2019).
- 3) *Appetite for Change*: Dalam organisasi yang cerdas, perubahan mewakili tantangan, peluang untuk pengalaman baru dan menarik, dan kesempatan untuk mengatasi sesuatu yang baru. Orang-orang di lingkungan ini melihat kebutuhan

untuk menemukan kembali model bisnis sebagai tantangan yang disambut dan merangsang, dan kesempatan untuk mempelajari cara-cara baru untuk berhasil (Nasabi & Safarpour, 2019).

- 4) *Heart*; Unsur hati melibatkan kesediaan untuk memberi lebih dari standar. Psikolog organisasi mengacu pada upaya diskresioner sebagai jumlah energi yang disumbangkan oleh anggota organisasi melebihi dan di atas tingkat yang telah mereka berikan (Nasabi & Safarpour, 2019).
- 5) *Alignment and Congruence*; Setiap kelompok yang terdiri lebih dari selusin orang akan mulai menabrak satu sama lain tanpa seperangkat aturan untuk beroperasi. Mereka harus mengatur diri mereka sendiri untuk misi, membagi pekerjaan dan tanggung jawab, dan menyusun seperangkat aturan untuk berinteraksi satu sama lain dan untuk berurusan dengan lingkungan. Dalam organisasi cerdas, sistem, yang didefinisikan secara luas, semuanya bersatu untuk memungkinkan orang-orang mencapai misi (Nasabi & Safarpour, 2019).
- 6) *Knowledge Deployment*; Semakin banyak hari ini, perusahaan berhasil atau gagal berdasarkan penggunaan pengetahuan, informasi, dan data yang efektif. Penyebaran pengetahuan berkaitan dengan kapasitas budaya untuk memanfaatkan sumber daya intelektual dan informasinya yang berharga. OI harus mencakup arus pengetahuan bebas di seluruh budaya dan keseimbangan yang cermat antara konservasi informasi sensitif dan ketersediaan informasi pada titik-titik utama kebutuhan. Ini juga harus mencakup dukungan dan dorongan untuk ide-ide baru, penemuan baru dan pertanyaan berpikiran terbuka tentang status quo (Nasabi & Safarpour, 2019). Menurut Dove (1991), *agility*

mewakili kemampuan manajemen untuk penerapan pengetahuan yang efektif (Shahraki et al., 2021)

- 7) *Performance pressure*: Tidak cukup bagi para eksekutif dan manajer untuk disibukkan dengan kinerja perusahaan. Dalam organisasi cerdas, setiap orang memiliki proposisi kinerja, rasa apa yang harus dicapai dan keyakinan akan validitas tujuannya. Pemimpin dapat mempromosikan dan mendukung rasa tekanan kinerja, tetapi memiliki dampak paling besar ketika diterima oleh semua anggota organisasi sebagai seperangkat harapan bersama yang dipaksakan sendiri dan keharusan operasional untuk kesuksesan bersama (Nasabi & Safarpour, 2019)

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi *organizational intelligence* adalah *strategic vision, shared fate, appetite for change, heart, alignment and congruence, knowledge deployment dan performance pressure*

2.2.3 Aspek-aspek *Organizational Intelligence*

Menurut Giffort Pinchot dan Elizabeth Pinchot (2019) ada tujuh aspek *organizational intelligence*/organisasi cerdas:

1. *Widspread truth and rights*, dalam organisasi setiap orang memperoleh informasi yang benar, cepat dan akurat dan setiap orang menyadari akan hak-haknya dan berkesempatan untuk memperjuangkannya.
2. *Freedom of interprise*, setiap orang bekerja sesuai dengan pengetahuan, keahlian dan keterampilannya guna memenuhi harapan consumer.
3. *Liberated (empowered) teams*, bekerja sebagai tim artinya bahwa sebuah tim terdapat anggapan bahwa tidak ada manusia yang sempurna setiap orang ada

kelebihan dan kekurangan dan masing-masing individu dalam tim akan saling menutupi.

4. *Equality and diversity* (kebersamaan dan perbedaan), kesempatan yang sama bagi semua orang dan penghargaan terhadap perbedaan.
5. *Voluntary learning networks* yaitu jaringan belajar secara menyeluruh, guna meningkatkan kecerdasan setiap warga organisasi dengan demikian setiap orang mampu memberikan sumbangan sebesar-besarnya kepada masyarakat. Masyarakat cerdas adalah masyarakat yang mampu berpikir panjang sadar akan akibat setiap tindakannya.
6. *Democratic self-rulle* artinya organisasi harus tersusun dan belajar secara demokratik.
7. *Limited corporate government*, yang berarti elemen kekuasaan bagaimanapun tetap diperlukan oleh setiap organisasi, guna menegakkan setiap aturan main yang telah disepakati bersama disebut limited karena kekuasaan itu hanya diperlukan sebagai alat bukan tujuan.

Albrecht (2017) merancang modal lengkap yang mencakup tujuh aspek *organizational intelligence* yaitu :

1. Visi Strategis: visi strategis mengacu pada kapasitas untuk menciptakan, berevolusi, dan mengekspresikan tujuan dari perusahaan dan bukan untuk visi, strategi, atau konsep misi tertentu dalam dan dari dirinya sendiri. Perhatikan bahwa OI aspek visi strategis mengandaikan bahwa para pemimpin dapat mengartikulasikan dan mengembangkan konsep sukses, dan bahwa mereka dapat menemukannya kembali kapan dan seperlunya.

2. Nilai Bersama: Ketika semua atau sebagian besar orang yang terlibat dalam perusahaan, termasuk pemangku kepentingan terkait seperti pemasok utama dan mitra bisnis, dan dalam beberapa kasus bahkan keluarga anggotanya, tahu apa. Misinya adalah, memiliki rasa tujuan bersama, dan memahami bagian-bagian masing-masing dalam keberhasilannya, mereka dapat bertindak secara sinergis untuk mencapai visi, perasaan bahwa "Kita semua berada di perahu yang sama" menciptakan rasa komunitas yang kuat.
3. Semangat Untuk Berubah: Dalam organisasi yang cerdas, perubahan merupakan tantangan, peluang untuk hal baru dan menarik pengalaman, dan kesempatan untuk mengatasi sesuatu yang baru. Orang-orang di lingkungan ini melihat kebutuhan untuk menemukan kembali model bisnis sebagai tantangan yang disambut dan merangsang, dan kesempatan untuk mempelajari cara-cara baru
4. Perasaan Bersama: Elemen hati melibatkan kesediaan untuk memberi lebih banyak dari standar. Psikolog organisasi menyebut upaya diskresioner sebagai jumlah energy Anggota organisasi berkontribusi melebihi dan di atas tingkat kontrak yang telah mereka berikan.
5. Keselarasan dan Kongruensi: Setiap kelompok yang terdiri lebih dari selusin orang akan mulai menabrak satu sama lain tanpa seperangkat aturan untuk beroperasi. Mereka harus mengatur diri mereka sendiri untuk misi, membagi pekerjaan dan tanggung jawab, dan menyusun seperangkat aturan untuk berinteraksi satu sama lain dan untuk berurusan dengan lingkungan. Dalam organisasi cerdas, sistem, yang didefinisikan secara luas, semuanya bersatu untuk memungkinkan Orang untuk mencapai misi

6. Penyebaran Pengetahuan: Semakin banyak hari ini, perusahaan berhasil atau gagal berdasarkan penggunaan yang efektif pengetahuan, informasi dan data. Penyebaran pengetahuan berkaitan dengan kapasitas budaya untuk membuat penggunaan sumber daya intelektual dan informasinya yang berharga. OI harus mencakup arus pengetahuan bebas di seluruh budaya dan keseimbangan yang cermat antara konservasi informasi sensitif dan ketersediaan informasi pada titik-titik utama kebutuhan. Ini juga harus mencakup dukungan dan dorongan untuk yang baru ide, penemuan baru, dan pertanyaan terbuka tentang status quo.
7. Tekanan kinerja: Tidak cukup bagi eksekutif dan manajer untuk disibukkan dengan kinerjadi perusahaan. Dalam organisasi cerdas, setiap orang memiliki proposisi kinerja, rasa apa yang harus dicapai dan keyakinan akan validitas tujuannya. Pemimpin dapat mempromosikan dan mendukung rasa tekanan kinerja, tetapi memiliki dampak paling besar ketika diterima oleh semua anggota. Organisasi sebagai seperangkat harapan bersama yang dipaksakan sendiri dan keharusan operasional untuk kesuksesan bersama.

Dari uraian di atas peneliti menggunakan aspek *Organizational Intelligence* Giffort Pinchot (2019) sebagai teori yang digunakan dalam menyusun skala *Organizational Intelligence* yaitu; aspek *widspread truth and rights, freedom of interprise, liberated (empowered) teams, equality and diversity, voluntary learning networks, democratic self-rulle* dan aspek *limited corporate government*.

2.3 *Psychological Empowerment*

2.3.1 *Pengertian Psychological Empowerment*

Psychological empowerment di lingkungan kerja dapat terlihat sebagai satu set kognisi yang terbentuk dari interaksi antara karyawan dengan lingkungan kerja daripada ciri kepribadian (Conger dan Kanungo., et al, dalam Lee dan Weaver, 2011). Dengan kata lain *psychological empowerment* merupakan sekumpulan kognisi yang mempengaruhi keyakinan karyawan bahwa dengan memiliki kompetensi atau kemampuan untuk membentuk kejadian dalam pekerjaan dan kehidupan karyawan, menjelaskan bahwa tindakan karyawan efektif, dan memiliki kontrol atas pilihan dan tindakan mereka (Cearley, dalam Lee dan Weaver, 2011).

Psychological empowerment di lingkungan kerja dapat terlihat sebagai satu set kognisi yang terbentuk dari interaksi antara karyawan dengan lingkungan kerja daripada ciri kepribadian (Conger dan Kanungo, et al, dalam Lee dan Weaver, 2011). Dengan kata lain *psychological empowerment* merupakan sekumpulan kognisi yang mempengaruhi keyakinan karyawan bahwa dengan memiliki kompetensi atau kemampuan untuk membentuk kejadian dalam pekerjaan dan kehidupan karyawan, menjelaskan bahwa tindakan karyawan efektif, dan memiliki kontrol atas pilihan dan tindakan mereka (Cearley, dalam Lee dan Weaver, 2011).

Psychological empowerment didefinisikan sebagai motivasi atau dorongan intrinsik yang tercermin dari orientasi atau focus karyawan untuk peran kerja yang diwujudkan dalam empat (4) kognisi yaitu makna (*meaning*), kompetensi (*competition*), penentuan diri (*self-determination*), dan dampak (*impact*) (Spreitzer, dalam Jin-Liang dan Hai-Zhen, 2012). Maka dengan kata lain, *psychological empowerment* berorientasi pada motivasi atau dorongan intrinsik karyawan dalam

melakukan tugas atau *job desk* yang meliputi penentuan kehidupan kerja secara mandiri dilingkungan kerja, otonomi dan keleluasaan dalam melaksanakan pekerjaan, dan dampaknya, sejauh mana karyawan dapat berpengaruh terhadap hasil dan kinerja.

Berdasarkan uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa *psychological empowerment* merupakan bentuk pendelegasian tanggung jawab dan wewenang terhadap karyawan yang terbentuk dari interaksi antara karyawan dan lingkungan kerja dengan aspek makna (*meaning*), kompetensi (*competition*), dampak (*impact*), dan penentuan diri (*self determination*) dalam kehidupan kerja karyawan.

2.3.2 Aspek-aspek *Psychological Empowerment*

Menurut Cartwright dan Holmes dalam Choi et al (2017) *psychological empowerment* terdiri dari dua dimensi yaitu:

a. Dimensi kesenangan

Dimensi kesenangan menekankan bahwa manusia bekerja dan seharusnya bekerja menurut prinsip kesenangan.

b. Dimensi gairah positif

Gairah positif diartikan sebagai antusiasme dalam menjalani segala aktivitas. Individu dengan karakter ini tampil sebagai pribadi yang enerjik, gembira, penuh semangat, dan aktif.

Spreitzer, (dalam Singh S, et all, 2013) mengemukakan bahwa *psychological empowerment* lebih berfokus pada peningkatan dorongan atau motivasi intrinsik yang tercermin dari tujuan karyawan untuk role pekerjaannya yang terbentuk dalam satu gabungan dari empat (4) aspek yaitu: makna (*meaning*),

kompetensi (*competence*), penentuan diri (*self determination*), dan dampak (*impact*)

a. Makna (*meaning*)

Secara khusus makna mengacu pada nilai dari suatu tujuan kerja, yang dinilai dalam kaitannya dengan cita-cita individu sendiri atau standar individu yang bersangkutan. Makna melibatkan kesesuaian antara persyaratan dari suatu peran kerja dan keyakinan, nilai, dan perilaku.

b. Kompetensi (*competence*)

Kompetensi mempunyai arti yang sama dengan *self-efficacy*, yaitu keyakinan individu atas kemampuannya dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan dengan keahlian atau keterampilan yang dimilikinya. Kompetensi juga sejalan dengan keyakinan, penguasaan pribadi, atau pengharapan yang berkaitan dengan usaha dan hasil kerja. Kompetensi lebih memfokuskan pada kemampuan dalam melaksanakan peran kerja tertentu, bukan peran kerja secara umum atau sering disebut dengan *self-esteem*.

c. Penentuan diri (*self determination*)

Penentuan diri yang sering disebut *self-determination* merupakan pandangan individu terhadap sebuah lembaga yang berkaitan dengan pilihan untuk memulai dan mengatur tindakan. Penentuan diri mencerminkan otonomi dalam mengawali dan kelanjutan dari perilaku kerja dan proses, misalnya membuat keputusan mengenai metode kerja, kecepatan, dan usaha yang dilakukan.

d. Dampak (*impact*)

Dampak merupakan seberapa jauh karyawan dapat berpengaruh terhadap hasil/output pekerjaan yang bersifat strategis, administratif, dan kegiatan operasional lainnya di lingkungan kerja.

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa aspek *psychological empowerment* terdiri dari empat (4) aspek yaitu: makna (*meaning*), kompetensi (*competence*), penentuan diri (*self determination*), dan dampak (*impact*).

2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi *Psychological Empowerment*

Penelitian yang dilakukan Bandura (1986, Hackman dan Oldman, 1980; Kanter, 1983; dalam Whetten & Cameron, 2015) menyatakan terdapat sembilan faktor dalam *Psychological empowerment* yaitu :

1. Memahami visi dan misi; individu akan merasa diberdayakan apabila organisasi memberikan pemahaman kepada individu tentang visi dan misi di organisasinya, sehingga individu dapat berkontribusi terhadap organisasinya karena memiliki tujuan yang jelas.
2. Mengembangkan keahlian individu; penting bagi pimpinan untuk dapat membantu individu mengembangkan keahlian stafnya. Stafnya dapat melakukan pekerjaan yang mudah terlebih dahulu kemudian melakukan tugas yang sulit sampai mendapatkan pengalaman dalam bekerja. Kemampuan ini disebut sebagai *organizational intelligence*; yaitu kemampuan organisasi untuk mempelajari, mengelola pengetahuan serta menerapkannya pada pengambilan keputusan yang efektif dan beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan bisnis.

3. Model peran; dalam memberdayakan stafnya, pimpinan berperan sebagai model sesuai dengan perilaku yang diinginkan atau staf yang senior dapat menjadi model peran bagi staf junior.
4. Memberikan dukungan; dalam memberdayakan staf perlu diberi dukungan seperti memberikan penghargaan, pujian, umpan balik terhadap pekerjaannya yang telah dilakukan.
5. Membangun emosi yang positif; pimpinan dapat menghilangkan emosi negatif seperti rasa takut, kecemasan dengan membangun emosi positif seperti rasa gembira, rasa kebersamaan dalam menyelesaikan tugas staf.
6. Memberikan informasi yang dibutuhkan; informasi merupakan salah satu alat kekuasaan dalam memberdayakan stafnya. Pimpinan harus memberikan informasi yang relevan dengan tugas yang akan dikerjakan stafnya untuk menumbuhkan rasa diberdayakan oleh pimpinan.
7. Memberikan sumber yang diperlukan; selain informasi sumber-sumber lain akan dapat membantu menyelesaikan tugas staf, misalnya memberikan pelatihan dan pengalaman yang dapat membantu pemberdayaan staf.
8. Membantu dalam membina hubungan untuk memperoleh hasil yang diinginkan; staf merasa lebih diberdayakan jika didukung oleh pimpinan dalam membina hubungan dengan staf lain, atau staf diberi motivasi, kesempatan untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik.
9. Menciptakan rasa percaya diri staf; dapat melalui rasa saling percaya, kejujuran, *caring*, keterbukaan dan memiliki kompetensi.

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *psychological empowerment* yaitu; memiliki visi dan misi, *organizational*

intelligence, model peran, dukungan, keadaan emosi positif, informasi, sumber pelatihan dan pengembangan, membangun hubungan baik, dan meningkatkan rasa percaya diri staf.

2.4 Kerangka Konsep

2.4.1 Pengaruh *Organizational Intelligence* terhadap *Psychological Empowerment*

Menurut Feldman and Khademian (2003, dalam Spreitzer, 2007) *psychological empowerment*/pemberdayaan psikologis dapat memberikan pengaruh terhadap individu, organisasi, dan masyarakat. Hasil penelitian di Inggris menemukan bahwa pemberdayaan psikologis (dimensi kemaknaan, penentuan diri, dan dampak) memberikan pengaruh terhadap kesehatan fisik dan mental, serta memberikan pengaruh besar terhadap kepuasan kerja (Holdsworth & Cartwright, 2003 dalam Spreitzer, 2007). Oleh karena itu untuk mengatasi dampak yang diakibatkan ketidakberdayaan staf diperlukan keterlibatan pimpinan dalam memberdayakan stafnya.

Psychological empowerment/pemberdayaan bermanfaat dalam meningkatkan kinerja, individu menjadi lebih efektif (Spreitzer 2007), meningkatkan produktifitas (Koberg, et al., 1999 dalam Spreitzer, 2007), motivasi untuk bekerja secara lebih efektif (Chen et al., 2007; Chen & Klimoski, 2003; Liden et al., 2000; Seibert et al., 2004 dalam Spreitzer, 2007).

Buksnyte-Marmiene, et al (2022) dalam penelitiannya menemukan dengan menganalisis berbagai faktor organisasi yang mendorong *psychological empowerment*. Hasil dari studi ini menunjukkan bahwa organisasi harus dipandang sebagai sistem di mana faktor-faktor organisasi saling terkait dan terhubung dengan

psychological empowerment/pemberdayaan psikologis ditempat kerjanya, Ditentukan bahwa tujuan organisasi memprediksi pemberdayaan psikologis umum dan makna kerja yang dirasakan. Dua faktor organisasi tujuan dan kepemimpinan memprediksi individu memiliki pemberdayaan psikologis untuk membuat keputusan, dan kepercayaan individu terhadap kompetensi diprediksi, selanjutnya terdapat tiga faktor organisasi: tujuan, hubungan, dan penghargaan.

Hackman dan Oldman, 1980; Kanter, 1983; dalam Whetten & Cameron, 2015) menyatakan terdapat sembilan faktor dalam *Psychological empowerment* yaitu : a) Memahami visi dan misi; individu akan merasa diberdayakan apabila organisasi memberikan pemahaman kepada individu tentang visi dan misi di organisasinya, sehingga individu dapat berkontribusi terhadap organisasinya karena memiliki tujuan yang jelas. b) Mengembangkan keahlian individu; penting bagi pimpinan untuk dapat membantu individu mengembangkan keahlian stafnya. Stafnya dapat melakukan pekerjaan yang mudah terlebih dahulu kemudian melakukan tugas yang sulit sampai mendapatkan pengalaman dalam bekerja. Kemampuan ini disebut sebagai *organizational intelligence*; yaitu kemampuan organisasi untuk mempelajari, mengelola pengetahuan serta menerapkannya pada pengambilan keputusan yang efektif dan beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan bisnis, c) Model peran; dalam memberdayakan stafnya, pimpinan berperan sebagai model sesuai dengan perilaku yang diinginkan atau staf yang senior dapat menjadi model peran bagi staf junior.

Selanjutnya faktor ke 4 yaitu; d) Memberikan dukungan; dalam memberdayakan staf perlu diberi dukungan seperti memberikan penghargaan, pujian, umpan balik terhadap pekerjaannya yang telah dilakukan, e) Membangun

emosi yang positif; pimpinan dapat menghilangkan emosi negatif seperti rasa takut, kecemasan dengan membangun emosi positif seperti rasa gembira, rasa kebersamaan dalam menyelesaikan tugas staf, f) Memberikan informasi yang dibutuhkan; informasi merupakan salah satu alat kekuasaan dalam memberdayakan stafnya. Pimpinan harus memberikan informasi yang relevan dengan tugas yang akan dikerjakan stafnya untuk menumbuhkan rasa diberdayakan oleh pimpinan, g) Memberikan sumber yang diperlukan; selain informasi sumber-sumber lain akan dapat membantu menyelesaikan tugas staf, misalnya memberikan pelatihan dan pengalaman yang dapat membantu pemberdayaan staf, h) Membantu dalam membina hubungan untuk memperoleh hasil yang diinginkan; staf merasa lebih diberdayakan jika didukung oleh pimpinan dalam membina hubungan dengan staf lain, atau staf diberi motivasi, kesempatan untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik, i) Menciptakan rasa percaya diri staf; dapat melalui rasa saling percaya, kejujuran, *caring*, keterbukaan dan memiliki kompetensi.

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa *organizational intelligence* berpengaruh terhadap *psychological empowerment*.

2.4.2 Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Workfoce Agility*

Conger dan Kanungo (1988) dan Thomas dan Velthouse (1990) dalam Singh, et al. (2013) *psychological empowement* merupakan konsep peningkatan motivasi individu di tempat kerja melalui pendelegasian wewenang ke tingkat terendah dalam sebuah organisasi, sehingga keputusan yang kompeten dapat dibuat. Peningkatan motivasi individu yang bermuara pada keputusan yang kompeten tentu menjadikan *psychological empowement*/pemberdayaan psikologis sebagai variabel yang penting bagi organisasi.

Manfaat *psychological empowerment*/pemberdayaan psikologis adalah dapat membuat individu tidak mudah putus asa dalam menghadapi kesulitan atau ancaman (Fredrickson, et al., 2003 dalam Spreitzer, 2007). *Psychological empowerment*/pemberdayaan dapat menjadi sumber daya dan membantu individu untuk bangkit kembali dari keterpurukan keadaan yang dialaminya (Sutcliffe & Vogus, 2003 dalam Spreitzer, 2007). Selain itu, individu tekun dalam bekerja, dan dapat memfasilitasi harapan bahwa keadaan akan menjadi lebih baik di masa depan (Spreitzer & Mishra, 2000 dalam Spreitzer, 2007).

Keyakinan akan kemampuan individu dalam melaksanakan peran kerjanya sangat dibutuhkan dalam kegiatan organisasi. Menurut Meyerson dan Kline (2018) pemberdayaan psikologis adalah keyakinan seorang individu akan kemampuannya untuk melakukan kegiatan kerja terkait dengan ketrampilan dan kompetensi. Lebih jauh, Meyerson dan Kline (2008) menjelaskan bahwa pemberdayaan psikologis berkaitan dengan bagaimana orang-orang yang kompeten atau mampu merasa diberdayakan di lingkungan kerjanya. Mereka yang merasa lebih kompeten tentang kemampuannya dan berhasil diberdayakan atau memiliki tingkat pemberdayaan psikologis lebih tinggi seharusnya akan; a). merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. b). Akan lebih berkomitmen secara afektif terhadap organisasi. c). Memiliki niat yang lebih rendah untuk keluar dari organisasi. d). Menunjukkan kinerja yang lebih positif.

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh terhadap *workfoce agility*

2.4.3 Pengaruh *Organizational Intelligence* terhadap *Workfoce Agility*

Menurut Tallon & Pinsonneault, (2021) *workforce agility* merupakan kemudahan dalam merasakan dan merespon dalam menyeimbangkan aspek eksploitasi dan eksplorasi. Dalam hal ini terdapat juga suatu kemampuan untuk bisa mendeteksi dan merespon peluang serta ancaman di lingkungan dengan mudah, cepat, dan tangkas. Sedangkan menurut Worley & Lawler, (2010), *workforce agility* merupakan suatu kemampuan dinamika dalam merancang sebuah organisasi yang dapat mendiagnosis adanya perubahan dari internal dan eksternal perusahaan. Terkait hal itu, perlu adanya kontrol terkait kinerja karyawan dalam perusahaan agar tetap stabil. Menurut Chen & Siau, (2012), *workforce agility* merupakan cara baru bagi suatu organisasi untuk mengembangkan fleksibilitas serta daya respon organisasi. Dengan adanya cara tersebut, diharapkan organisasi mampu menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat, dinamis, dan turbulen. Qin & Nembhard, (2010), mengatakan bahwa *workforce agility* merupakan kemampuan untuk bertindak dalam suatu lingkungan yang kompetitif karena adanya perubahan yang konstan.

Beberapa faktor yang berperan terhadap munculnya *workforce agility* adalah faktor organisasi. Salah satu upaya yang dapat digunakan untuk memiliki daya saing yang lebih adalah mengembangkan kemampuan *organizational intelligence* yang dimiliki organisasi. *Organizational intelligence* merupakan bagian yang paling penting didalam pengembangan organisasi karena dapat meningkatkan keunggulan kompetitif berupa peningkatan kinerja didalam organisasi. *Organizational intelligence* yang ditingkatkan mengacu pada

kemampuan perusahaan untuk mengelola kekuatan ota yang tersedia dan berkonsentrasi pada pencapaian misinya (Matin et al., 2010).

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa ada pengaruh *organizational intelligence* terhadap *workfoce agility*.

2.4.4 Pengaruh *Organizational intelligence* Terhadap *Workfoce Afility* dengan *Psychological empowement* Sebagai Variabel Mediasi

Momeni & Pourasadi (2015) karena terkait *workforce agility*, adanya suatu kemampuan untuk respon secara cepat dari individu terhadap adanya perubahan pasar saat beroperasi dalam lingkungan yang semakin kompetitif. Hal ini tentu menjadi tantangan bagi individu karena mereka harus bisa bergerak secara cepat dan tangkas agar bisa bertahan dalam kondisi perubahan yang ada.

Menurut Meuse (2017), terdapat faktor-faktor dalam membentuk agility di sebuah organisasi yaitu: a) People agility yaitu bagaimana berpikiran secara terbuka terhadap orang lain, menikmati interaksi dengan berbagai kelompok, dan mengeluarkan yang terbaik dari yang lain. b) Change agility terkait kemauan untuk memimpin dalam upaya transformasi dan terus mengeksplorasi opsi baru. c) Results agility memberikan suatu hasil dalam situasi sulit, merespon tantangan, dan menginspirasi orang lain untuk mencapai lebih dari yang mereka bayangkan. d) Mental agility merangkul kompleksitas, memeriksa masalah dengan cara yang unik, membuat koneksi baru, serta adanya sifat ingin. Keempat faktor tersebut terkait dengan *organizational intelligence*. Penelitian Mark Z (2021) menunjukkan bahwa *organizational intelligence* berpengaruh positif terhadap *workforce agility*. Selain itu, Jime & Valle (2019) mengatakan bahwa *organizational intelligence* bisa

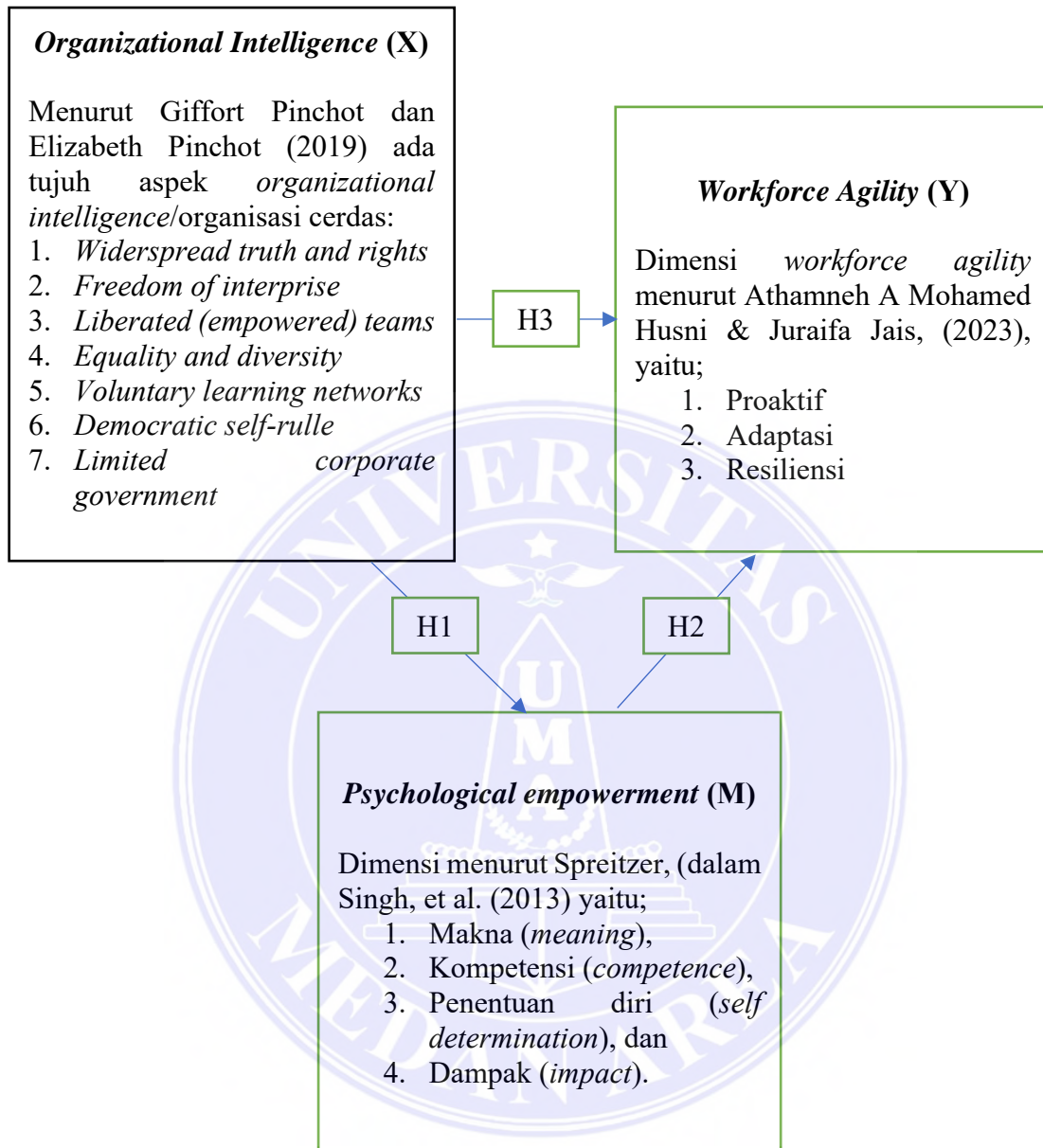
memberikan dampak bagi pengetahuan baru karyawan dalam perusahaan untuk bisa berubah menjadi agile atau lincah.

Organizational intelligence dianggap sebagai poros keberlanjutan jangka panjang (Thannhuber et al., 2017). Untuk memastikan keberlanjutan organisasi dan memungkinkannya untuk terus berkembang, organisasi perlu meningkatkan *organizational intelligence*, karena *organizational intelligence* dianggap sebagai poros untuk menghadapi guncangan perubahan lingkungan dan keberlanjutan usaha dimasa depan (Haviland, 2017).

Dalam lingkungan bisnis, lingkungan belajar jangka panjang dan tenaga kerja yang berdedikasi, *organizational intelligence* telah memainkan peran penting dalam mengelola organisasi berkelanjutan keunggulan dan unggul (Iqbal dan Nadeem, 2019). *Organizational intelligence* didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mempelajari, mengelola pengetahuan serta menerapkannya pada pengambilan keputusan yang efektif dan beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan bisnis (Halal, 2006). *Organizational intelligence* mengacu pada kapasitas yang dimiliki didalam organisasi seperti kecerdasan yang dimiliki semua anggota didalam organisasi tersebut untuk diarahkan pada pencapaian misinya.

Pentingnya *organizational intelligence* merupakan sebuah solusi karena adanya kecerdasan individu saja tidak bisa digunakan untuk mengatasi masalah di masa depan. *Organizational intelligence* juga mempengaruhi perilaku manajer dan karyawan disisi lain dapat mempengaruhi aturan organisasi dan sumber daya (Iqbal dan Nadeem 2019).

2.5 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Pada dasarnya metode penelitian merupakan cara untuk menyimpulkan, menyusun dan menganalisis data tentang masalah yang menjadi objek peneliti. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2012) adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Identifikasi Variabel-variabel Penelitian

Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah *organizational intelligence*, *workforce agility*, dan *psychological empowerment*. Adapun fungsi masing-masing variabel tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Variabel tergantung : *Workforce Agility*
- b. Variabel bebas : *Organizational Intelligence*
- c. Variabel mediasi : *Psychological Empowerment*

3.3 Definisi Operasional

3.3.1 Workforce Agility

Workforce agility merupakan perilaku tenaga kerja yang muncul sebagai respon positif untuk beradaptasi dengan cepat dan fleksibel sehingga mampu menghadapi perubahan yang tidak terprediksi. Untuk mengukur *workforce agility*

digunakan dimensi *workforce agility* menurut Athamneh A Mohamed Husni & Juraifa Jais, (2023), yaitu; 1. Proaktif, 2. Adaptasi, 3. Resiliensi

3.3.2 Organizational Intelligence

Organizational intelligence adalah kapasitas organisasi untuk memobilisasi semua kecerdasan yang tersedia untuk organisasi dan mengacu pada kemampuan berkonsentrasi untuk mencapai visi dan misi mereka. Untuk mengukur *organizational intelligence* digunakan skala menurut Giffort Pinchot dan Elizabeth Pinchot (2019) ada tujuh aspek *organizational intelligence*/organisasi cerdas:

1. *Widspread truth and rights*, 2. *Freedom of interprise*, 3. *Liberated (empowered) teams*, 4. *Equality and diversity*, 5. *Voluntary learning networks*, 6. *Democratic self-rulle*, 7. *Limited corporate government*

3.3.3 Psychological Empowerment

Psychological empowerment merupakan bentuk pendelegasian tanggung jawab dan wewenang terhadap karyawan yang terbentuk dari interaksi antara karyawan dan lingkungan kerja dengan aspek makna (*meaning*), kompetensi (*competition*), dampak (*impact*), dan penentuan diri (*self determination*) dalam kehidupan kerja karyawan.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi merupakan sekelompok dari subjek yang hendak kita berikan generalisasi berdasarkan pada hasil dari penelitian (Azwar, 2017). Sehingga, dapat dikatakan bahwa populasi merupakan keseluruhan dari subjek penelitian yang akan kita jadikan sebagai wilayah untuk generalisasi, dimana subjek penelitian tersebut

akan diukur dan diteliti (Sugiyono, 2019). Untuk itu, populasi dalam penelitian ini ialah pegawai PT. X di Medan berjumlah 718 orang.

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2016). Sampel yang diambil dari populasi haruslah yang benar-benar mewakili sehingga pengambilan sampel harus dilaksanakan dengan teknik-teknik tertentu agar mendapatkan hasil yang efektif dan dapat dipertanggungjawabkan.

3.4.3 Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan atau karakteristik tertentu dalam Sugiyono, (2016). Alasan menggunakan teknik *purposive sampling* ini karena sesuai untuk digunakan untuk penelitian kuantitatif, atau penelitian-penelitian yang tidak melakukan generalisasi menurut Sugiyono, (2016)

Adapun karakteristik sampel dalam penelitian ini adalah;

1. Pegawai Tetap PT. X
2. Memiliki masa kerja diatas 5 tahun

Jumlah sampel sejumlah 316 orang.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini merupakan cara utama peneliti untuk mendapatkan gambaran mengenai fokus penelitian yang akan diteliti. Pengumpulan data dalam peneltian ini dilakukan dengan beberapa cara, dengan subjek dalam penelitian ini adalah pegawai PT. X

Medan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini melalui tiga skala yaitu *workforce agility*, *organizational intelligence*, dan *psychological empowerment*.

3.5.1 Skala *Workforce Agility*

Skala *workforce agility* disusun berdasarkan dimensi *workforce agility* menurut Athamneh A Mohamed Husni & Juraifa Jais, (2023) yaitu; 1. Proaktif, 2. Adaptasi, 3. Resiliensi. Berikut adalah tabel kisi-kisi skala *workforce agility* sebelum uji coba.

Tabel 3.1
Kisi-Kisi Skala *Workforce Agility* Sebelum Uji Coba

No	Dimensi	Indikator	Sebaran Nomor Aitem	Jumlah
1	<i>Proactive</i>	1. Melaksanakan tugas sesuai permintaan 2. Mengubah perilaku di tempat kerja 3. Menggunakan work tool baru	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	9
2	<i>Adaptability</i>	1. Mencari jalan yang lebih efektif 2. <i>Up to date</i> dengan informasi perusahaan 3. Dapat beradaptasi	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19	10
3	<i>Resilience</i>	1. Memiliki perilaku yang baik sesuai norma 2. Kemampuan beradaptasi terkait dengan Perubahan yang terjadi 3. Memiliki kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28	9
Jumlah				28

3.5.2 Skala *Organizational Intelligence*

Skala *organizational intelligence* disusun berdasarkan tujuh aspek *organizational intelligence*/organisasi cerdas menurut Giffort Pinchot dan Elizabeth Pinchot (2019), yaitu: 1. *Widerspread truth and rights*, 2. *Freedom of interprise*, 3. *Liberated (empowered) teams*, 4. *Equality and diversity*, 5. *Voluntary*

learning networks, 6. *Democratic self-rulle*, 7. *Limited corporate government*.

Berikut adalah tabel kisi-kisi skala *organizational intelligence* sebelum uji coba.

Tabel 3.2
Kisi-Kisi Skala *Organizational Intelligence* Sebelum Uji Coba

No	Aspek	Indikator	Sebaran Aitem		Jumlah
			Favourable	Unfavourable	
1	<i>Widerspread truth and rights</i>	Mendapatkan informasi	1	13	2
		Memiliki kesempatan mengembangkan organisasi	2	14	2
2	<i>Freedom of interprise</i>	Bekerja sesuai dengan pengetahuan, keahlian dan keterampilannya	3, 19	15	3
3	<i>Liberated (empowered) teams</i>	Kemampuan bekerjasama dengan tim	4	16	2
4	<i>Equality and diversity</i>	Memiliki kesempatan yang sama	5, 12	17	3
5	<i>Voluntary learning networks</i>	Memberikan sumbangan kepada organisasi	6, 7	-	2
6	<i>Democratic self-rulle</i>	Adanya timbal balik antara organisasi dengan karyawan	8, 9	18	3
7	<i>Limited corporate government</i>	Kekuatan organisasi terhadap peraturan dan kebijaksanaan	10, 11	20	3
Jumlah			13	7	20

3.5.3 Skala *Psychological Empowerment*

Skala *psychological empowerment* disusun berdasarkan dimensi menurut Spreitzer, (dalam Singh, et al. (2013) yaitu; 1. Makna (*meaning*), 2. Kompetensi (*competence*), 3. Penentuan diri (*self determination*), dan 4. Dampak (*impact*).

Berikut adalah tabel kisi-kisi skala *psychological empowerment* sebelum uji coba.

Tabel 3.3
Kisi-Kisi Skala *Psychological Empowerment* Sebelum Uji Coba

No	Dimensi	Indikator	Sebaran aitem	Jumlah
1	<i>Meaning</i>	Pentingnya pekerjaan	1, 2, 3, 4	4
		Kepercayaan diri terhadap kemampuan	5	1
		Keyakinan terhadap kapabilitas yang dimiliki	6	1
2	<i>Competence</i>	Menguasai keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan	7	1
		Adanya otonomi dalam memulai dan mengatur pekerjaan	8	1
		Individu membuat perbedaan dalam pencapaian tujuan tugas	9	1
3	<i>Self determination</i>	Dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan	10	1
		Merasa memiliki pengaruh terhadap organisasi	11, 12	2
4	<i>Impact</i>	Merasa memiliki kontrol terhadap organisasi	13, 14	2
		Total		

Pemberian nilai pada ketiga skala diatas menggunakan model likert. Setiap indikator akan diuraikan dalam sejumlah pernyataan *favorable* (mendukung) dan *unfavorable* (tidak mendukung), dimana setiap pernyataan dilengkapi dengan empat alternatif jawaban yaitu SS (Sangat Sesuai), S (Sesuai), TS (Tidak Sesuai), dan STS (Sangat Tidak Sesuai). Untuk aitem *favorable*, pilihan SS akan memperoleh skor 4, pilihan S akan memperoleh skor 3, pilihan TS akan memperoleh skor 2, dan pilihan STS akan memperoleh skor 1. Untuk aitem *unfavorable*, pilihan SS akan memperoleh skor 1, pilihan S akan memperoleh skor 2, pilihan TS akan memperoleh skor 3, dan pilihan STS akan memperoleh skor 4.

3.6 Prosedur Penelitian

Dalam penelitian ini dipergunakan skala interval yaitu skala likert (untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial). Dalam penelitian fenomena sosial ini ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Sugiyono (2014) mengatakan bahwa dengan skala likert maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan acuan untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pernyataan atau pertanyaan. Skala likert adalah suatu skala psikometrik yang umum digunakan dalam angket dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam risert berupa survei.

3.7 Teknik Analisis Data

Setelah mendapatkan data yang diperlukan dari observasi, wawancara, studi dokumentasi, dan studi literatur, maka tahap selanjutnya adalah pengolahan dan analisis data. Proses pengolahan dan analisis data dapat dilakukan melalui proses menyusun, mengkategorikan, mencari kaitan isi dari berbagai data yang diperoleh. Data dari hasil observasi, wawancara terhadap narasumber (responden) menggunakan pedoman penyusunan wawancara, studi dokumentasi, dan studi literatur kemudian dikumpulkan dan disatukan, kemudian akan dijadikan sebagai bahan acuan untuk mempermudah pengolahan dan analisis data agar menciptakan hasil yang akurat. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dengan bantuan komputer menggunakan program SEM.

SEM merupakan suatu metode analisis statistik multivariat. Melakukan olah data SEM berbeda dengan melakukan olah data regresi atau analisis jalur. Olah data

SEM lebih rumit, karena SEM dibangun oleh model pengukuran dan model struktural. Di dalam SEM terdapat 3 kegiatan secara bersamaan, yaitu pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen (*confirmatory factor analysis*), pengujian model hubungan antara variabel (*path analysis*), dan mendapatkan model yang cocok untuk predeksi (analisis model struktural dan analisis regresi). Sebuah pemodelan lengkap pada dasarnya terdiri dari model pengukuran (*measurement model*) dan *structural model* atau *causal model*. Model pengukuran dilakukan untuk menghasilkan penilaian mengenai validitas dan validitas diskriminan, sedangkan model struktural, yaitu pemodelan yang menggambarkan hubungan-hubungan yang dihipotesakan. Untuk melakukan olah data SEM dengan lebih mudah dapat menggunakan bantuan software statistik.

Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar peran moral kerja dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan *perceived organizational support* sebagai variabel moderator. Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang dilakukan yaitu dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) atau Model Persamaan Struktural. Pengujian yang dilakukan adalah untuk mengetahui pengaruh variabel independen X_1 dan M terhadap Y.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis penelitian, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM atau *Struktural Equation Modelling* yang dioperasikan melalui program AMOS 21. Pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur indikator dari sebuah konsep) dan regresi (mengukur pengaruh

atau derajat hubungan antara faktor yang telah di identifikasikan dimensinya). Metode SEM dapat digunakan untuk menganalisis penelitian yang memiliki beberapa variabel independen (*exogen*), dependen (*endogen*), moderating dan intervening secara partial dan simultan.

Augusty (2006) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk: (1) Mengkonfirmasi unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi/konstruk/konsep/faktor; (2) Menguji kesesuaian/ketetapan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti; dan (3) Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/diamati dalam model penelitian (Augusty, 2006).

SEM pada dasarnya merupakan suatu teknik statistika yang dipakai untuk menguji serangkaian hubungan antara beberapa variabel yang terbentuk dari variabel faktor ataupun variabel terobservasi yang dianalisis dengan menggunakan program SEM (*Struktural Equation Modelling*). Tujuan analisis ini adalah menerangkan hubungan seperangkat variabel dengan variabel lainnya. Dengan analisis ini dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen*. Besarnya pengaruh dari variabel eksogen ke variabel endogen dinyatakan oleh besarnya koefisien determinasi.

Analisis SEM dalam penelitian ini menggunakan teknik dua tahap (*Two-Step Approach*). Tahap pertama adalah pengukuran variabel dengan teknik *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) sehingga diperoleh konstruk eksogen maupun endogen gabungan yang fit sehingga dapat diterima. Model CFA dapat diterima apabila memiliki kecocokan data model validitas dan reliabilitas yang baik

(Wijanto, 2008). Tahap kedua dari *two step approach* adalah melakukan pengukuran atau pengujian struktur *full model* SEM. Cara mendapatkan struktur *full model* SEM adalah dengan cara menggabungkan model CFA dari konstruk eksogen maupun endogen gabungan yang sudah fit menjadi satu model keseluruhan (*hybrid model*) atau full model untuk diestimasi dan dianalisis. Model dikatakan bagus atau *fit* jika memenuhi uji kecocokan model secara keseluruhan (*Uji GOF*) serta evaluasi terhadap model struktur sehingga diperoleh model yang dapat diterima (Haryono, 2017).

Tabel 3.4
Goodness-of-Fit Index

No	Goodness of fit index	Cut off Value (Nilai Batas)
1	χ^2 -chi square	$\leq \alpha \cdot df$ (lebih kecil dari <i>Chi square table</i>)
2	Probability	$\geq 0,05$
3	GFI	$\geq 0,90$
4	AGFI	$\geq 0,90$
5	CFI	$\geq 0,95$
6	TLI	$\geq 0,95$
7	CMIN/DF	$\leq 2,0$
8	RMSEA	$\leq 0,08$

Sumber: Haryono (2017)

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada penelitian ini dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh *Organizational Intelligence* terhadap *Psychological Empowerment* pegawai PT. X Medan, kesimpulan tersebut berdasarkan besarnya nilai C.R. (t-statistik) sebesar $5,223 > 1,96$ dan atau *P-value* sebesar *** ($0.000 < 0.05$).
2. Ada pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Workforce Agility* pegawai PT. X Medan, kesimpulan tersebut berdasarkan besarnya nilai C.R. (t-statistik) sebesar $9,472 > 1,96$ dan atau *P-value* sebesar *** ($0.000 < 0.05$).
3. Ada pengaruh *Organizational Intelligence* terhadap *Workforce Agility* pegawai PT. X Medan, kesimpulan tersebut berdasarkan besarnya nilai C.R. (t-statistik) sebesar $6,057 > 1,96$ dan atau *P-value* sebesar *** ($0.000 < 0.05$).
4. Ada Pengaruh *Organizational Intelligence* terhadap *Workforce Agility* dengan *Psychological Empowerment* sebagai variabel Mediasi pada pegawai PT. X Medan, kesimpulan tersebut berdasarkan uji mediasi dengan Uji Sobel Test, diperoleh nilai *P-value (Two-tailed)* dengan uji Sobel Test sebesar $0.000 < 0.05$ (signifikan) dan atau dengan nilai Sobel Test Statistic sebesar $4.578 > 1.96$.

5.2 Saran

Berdasarkan proses, hasil dan temuan penelitian, maka peneliti mengajukan saran sebagai berikut:

1. Saran untuk Pegawai PT. X Medan.

Saran kepada pegawai PT. X Medan untuk dapat meningkatkan kemampuan khususnya terkait dengan *psychological empowerment*.

- a. *Psychological empowerment* dalam penelitian ini mempunyai pengaruh paling besar dengan nilai beta (0,908) atau 90,8% mempengaruhi peningkatan *work agility*. Adapun indikator yang perlu ditingkatkan oleh para pegawai PT. X Medan dalam meningkatkan nilai-nilai *psychological empowerment*, antara lain: (a) Memiliki pemikiran yang baik tentang pentingnya pekerjaan yang dikerjakan saat ini. (b) Memiliki kepercayaan diri yang baik terhadap kemampuan diri sendiri. (c) Mempunyai keyakinan terhadap kapabilitas yang dimiliki, (d) Menguasai keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan, (e) Mempunyai kemampuan dalam membuat atau mengatur jadwal sendiri dalam memulai pekerjaannya, (f) Mampu membuat perbedaan dalam pencapaian tujuan tugas, (g) Mampu membuat pencapaian terhadap tujuan perusahaan dalam bekerja, (h) Meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi dalam bekerja, dan (i) Merasa memiliki kontrol terhadap organisasi dalam bekerja.
- b. Variabel *Organizational Intelligence* merupakan variabel yang berpengaruh urutan kedua dalam mempengaruhi atau meningkatkan *Workforce Agility* dengan nilai beta sebesar (0,555) atau sebesar 55,5% dalam meningkatkan atau mempengaruhi *Workforce Agility*. Adapun indikator yang perlu

ditingkatkan pada variabel *Organizational Intelligence* dalam mempengaruhi *Workforce Agility*, antara lain: (a) Memiliki kemampuan dalam hal mendapatkan informasi yang benar dan membangun, (b) meningkatkan rasa bahwa diberikan hak yang sama berupa kesempatan dalam mengembangkan organisasi, (c) Bekerja sesuai dengan pengetahuan, keahlian dan keterampilannya, (d) meningkatkan kemampuan untuk bekerjasama dengan tim, (e) Memiliki rasa bahwa pegawai diberikan kesempatan yang sama untuk berkembang, (f) mampu memberikan sumbangan yang positif kepada organisasi, (g) Adanya timbal balik antara organisasi dengan pegawai, (h) mempunyai keyakinan bahwa kekuatan organisasi terletak pada adanya peraturan dan kebijaksanaan pimpinan organisasi.

2. Saran untuk Pengambil Kebijakan atau Pimpinan PT. X Medan

Berdasarkan hasil penelitian, diharapkan pimpinan PT. X Medan, mampu memberikan komitmen yang baik kepada para pegawai PT. X Medan, dalam hal peningkatan *psychological empowerment* dan *organizational intelligence*. Bagaimana kedua variabel tersebut bisa bersinergi secara parsial maupun secara bersama saling mendukung (*support*), sehingga harapannya *workforce agility* para pegawai PT. X Medan dapat meningkat.

Beberapa dimensi yang perlu diperhatikan pada variabel *Psychological Empowerment* dan menjadi hal utama dalam meningkatkan *workforce agility* antara lain: (a) Makna (*meaning*), (b) Kompetensi (*competence*), (c) Penentuan diri (*self determination*), dan (d) Dampak (*impact*).

Sementara itu dimensi yang perlu diperhatikan pada variabel *Organizational Intelligence* dan menjadi hal utama dalam meningkatkan *workforce agility* antara lain: (a) *Widspread truth and rights*, (b) *Freedom of interprise*, (c) *Liberated (empowered) teams*, (d) *Equality and diversity*, (e) *Voluntary learning networks*, (f) *Democratic self-rulle*, (g) *Limited corporate government*.

3. Saran untuk Peneliti Selanjutnya

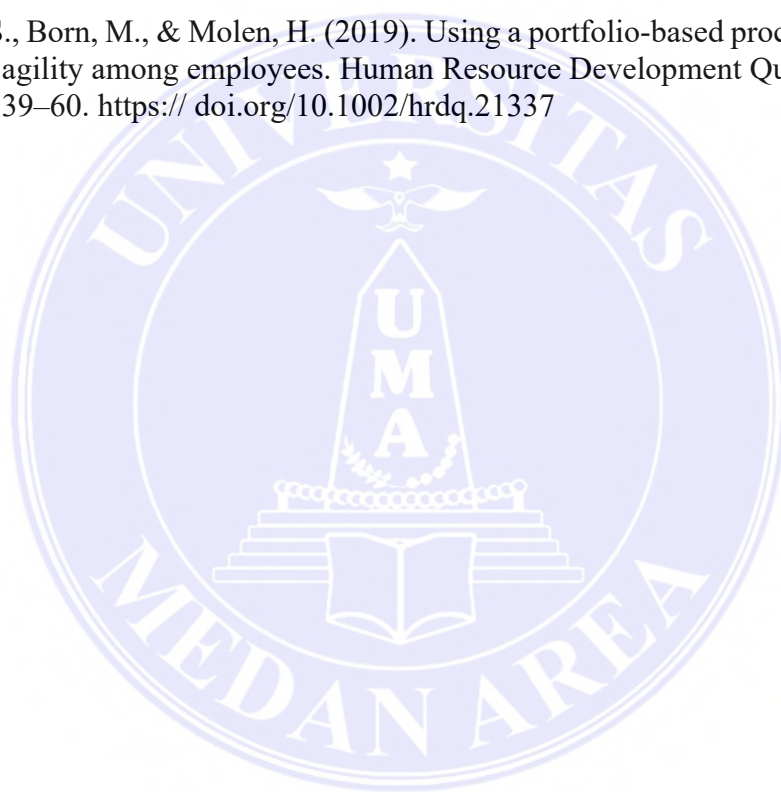
Untuk penelitian dan atau peneliti selanjutnya agar lebih menganalisis lebih mendalam, terutama variabel-variabel yang berkaitan dengan peningkatan *workforce agility*, khususnya pada pegawai PT. X di Medan. Selanjutnya, agar dikembangkan untuk subyek penelitian lebih bervariasi, tidak hanya pegawai PT. X Medan, akan tetapi bisa lebih luas lagi, dilakukan pada instansi atau perusahaanya lainnya, sebagai tempat penelitian selanjutnya. Sehingga hasil yang didapatkan akan lebih komprehensif dan bervariasi, utamanya terkait dengan hasil penelitian, pembahasan maupun kesimpulan yang dihasilkannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alavi, S., Wahab, D., Muhamad, N., and Arbab Shirani, B. (2020). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *Int. J. Prod. Res.* 52, 6273–6295. doi: 10.1080/00207543.2014.919420
- Albrecht, K. (2013). *The power of minds at work: Organizational intelligence in action*. New York: AMACOM.
- Athamneh A Mohamed Husni & Juraifa Jais. 2023. Factors affecting human resource agility: A literature review and future research directions, *Cogent Business & Management*, 10:1, 2193181, DOI: 10.1080/23311975.2023.2193181
- Bratianu, C., Murakawa. H. (2014). Strategic thinking". *Transactions o/JWRI*. Vol.33, No. 1 pp.79-89, Osaka University
- Choo, C.W, Bontis, N. (eds.) (2012). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, Oxford
- Das, K. P., Mukhopadhyay, S., & Suar, D. (2022). Enablers of workforce agility, firm performance, and corporate reputation. *Asia Pacific Management Review*, Xxxx. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.01.006>
- Day, G. (2014). The Capabilities of Market-Driven Organization". *Journal of Marketing*, vol. 58
- Glynn, M.A. (2016)., Innovative Genius; A Framework For Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation". *Academy of Management Review*. 21 (41)
- Jaworski. BJ., Kohli, A.K. (2013). Marketing Orientation: Antecedents and Consequences". *The Journal of Marketing*, vol. 57
- Jameel, O., & Mhaibes, H. A. (2022). The impact of human resource agility on knowledge sharing behaviors -analytical research at the university of Anbar. *World Bulletin of Management and Law*, 10(May), 125–134
- Mücelandili, B., Tatar, B., & Erdil, O. (2020). Can curious employees be more agile? The role of cognitive style and creative process engagement in agility performance. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(6), 39–52. <https://doi.org/10.1002/joe.22056>
- Nasabi, N. A., & Safarpour, A. R. (2019). Key factors in achieving to an intelligent organization in the view of employee in Shiraz University of medical Science in 2018. *Australian journal of basic and applied science*, 3(4), 3492-3499.
- Park, S., & Park, S. (2021). How can employees adapt to change? Clarifying the adaptive performance concepts. *Human Resource Development Quarterly*, 32(1), E1–E15. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21411>

- Petermann MKH and Zacher H. 2022. Workforce Agility: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Front. Psychol.* 13:841862. doi: 10.3389/fpsyg.2022.841862.
- Pitafi, A. H., Kanwal, S., & Pitafi, A. (2019). Effect of enterprise social media and psychological safety on employee's agility: Mediating role of communication quality. *International Journal of Agile Systems and Management*, 12(1), 1–26. <https://doi.org/10.1504/IJASM.2019.098708>
- Putri, D., & Mangundjaya, W. (2020). Examining the effects of organizational learning on workforce agility through psychological empowerment. *Open Journal for Psychological Research*, 4(2), 85–94. <https://doi.org/10.32591/coas.ojpr.0402.02085n>
- Roos. J., Roos. G., Dragonetli. N.C., Edvinsson, L (2017). *Intellectual Capital: Navigating the new Business Landscape*. Maemiilan Press, London
- Saeed, I., Khan, J., Zada, M., Ullah, R., Vega-Muñoz, A., & Contreras-Barraza, N. (2022). Towards examining the link between workplace spirituality and workforce Agility: Exploring higher educational institutions. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 31–49. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S344651>
- Shahraki, A., Yaghoobi, N. M., & Fard, S. Gh. (2021). Fuzzy evaluation to reach the required agility at manufacturing organizations. *Journal of basic and applied scientific research*, 1(9), 1112-1123.
- Sherehiy, B., and Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *Int. J. Ind. Ergon.* 44, 466–473. doi: 10.1016/j.ergon.2014.01.002
- Singh, S., Kodwani, A.D., and Agrawal, R.K. 2013. “Role of Lifestyle Orientation and Perceived Organizational Functioning in Psychological Empowerment of IT Professionals”. *Benchmarking: an International Journal*. Vol. 20. pp. 396-418.
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2021). Competing Perspectives on the Link between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463–486
- Thani, F., Mazari, E., Asadi, S., & Mashayekhikhi, M. (2022). The impact of self-development on the tendency toward organizational innovation in higher education institutions with the mediating role of human resource agility. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(2), 852–873. <https://doi.org/10.1108/JARHE-05-2020-0151>
- Wei, C., Pitafi, A. H., Kanwal, S., Ali, A., & Ren, M. (2020). Improving employee agility using enterprise social media and digital fluency: moderated mediation model. *IEEE Access*, 8, 68799–68810. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2983480>
- Worley, G., & Lawler, E. E. (2010). Agility and Organization Design: Diagnostic Framework. *Organizational Dynamics*, 39, 194–204.

- Storme, M., Suleyman, O., Gotlib, M., & Lubart, T. (2020). Who is agile? An investigation of the psychological antecedents of workforce agility. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(6), 28–38. <https://doi.org/10.1002/joe.22055>
- Uyun, Q. (2019). Leadership agility, the influence on the organizational learning and organizational innovation and how to reduce imitation orientation. *International Journal for Quality Research*, 13(2), 467–484. <https://doi.org/10.24874/IJQR13.02-14>
- Varshney, D., & Varshney, N. K. (2020). Workforce agility and its links to emotional intelligence and workforce performance: A study of small entrepreneurial firms in India. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(5), 35–45. <https://doi.org/10.1002/joe.22012>
- Vliet, S., Born, M., & Molen, H. (2019). Using a portfolio-based process to develop agility among employees. *Human Resource Development Quarterly*, 30(1), 39–60. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21337>





LAMPIRAN



LAMPIRAN 1

INFORMED CONSENT

LEMBAR INFORMED CONSENT

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama :

Unit Kerja :

Saya telah membaca surat permohonan serta telah mendapatkan penjelasan tentang penelitian yang dilakukan oleh saudara “Shafisiyah Adya Larasati”, Mahasiswi Pascasarjana Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area dengan judul “Pengaruh *Organizational Intelligence* terhadap *Workforce Agility* dengan *Psychological Empowerment* sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai PT. X Medan”.

Saya telah mengerti dan memahami tujuan, manfaat serta dampak yang mungkin terjadi dari penelitian yang akan dilakukan. Saya mengerti dan yakin bahwa penelitian ini menghormati hak-hak saya dan menjaga kerahasiaan saya sebagai responden penelitian.

Dengan pertimbangan diatas, maka dengan kesadaran penuh dan tanpa paksaan dari pihak manapun, saya memutuskan untuk bersedia berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini.

Demikianlah pernyataan ini saya buat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Medan, Juni 2024
Yang membuat pernyataan,

(_____)



LAMPIRAN 2

SKALA PENELITIAN

DATA IDENTITAS DIRI

Isilah data-data berikut ini sesuai dengan keadaan diri Saudara

Nama : _____

Masa Kerja : _____

Usia : _____

Pendidikan : _____

PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

Berikut ini saya sajikan beberapa pernyataan ke dalam dua bentuk skala ukur. Saudara diminta untuk memberikan pendapatnya terhadap pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam skala ukur tersebut dengan cara memilih :

SS = Bila merasa SANGAT SESUAI dengan pernyataan yang diajukan

S = Bila merasa SESUAI dengan pernyataan yang diajukan

TS = Bila merasa TIDAK SESUAI dengan pernyataan yang diajukan

STS = Bila merasa SANGAT TIDAK SESUAI dengan pernyataan yang diajukan

Saudara hanya diperbolehkan memilih satu pilihan jawaban pada setiap pernyataan dengan cara memberikan tanda silang (X) pada lembar jawaban yang tersedia sesuai dengan pilihan masing-masing.

Contoh :

Saya senang mengikuti kegiatan yang dilakukan oleh sesama rekan kerja

~~SS~~ S TS STS

Tanda silang (X) menunjukkan anda SANGAT SESUAI terhadap pernyataan yang diajukan

-SELAMAT BEKERJA-

SKALA WORKFORCE AGILITY

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
1	Saya menemukan cara baru dan memanfaatkan sumber daya untuk membantu selesaikan pekerjaan	SS	S	TS	STS
2	Saya memperbaiki cara kerja, jika tidak cocok untuk saya	SS	S	TS	STS
3	Saya merancang prosedur kerja di area kerja saya	SS	S	TS	STS
4	Saya mampu mengubah cara lama di perusahaan melakukan pekerjaan	SS	S	TS	STS
5	Saya bisa melakukan dan menyelesaikan pekerjaan saya tanpa mengetahui gambaran besarnya	SS	S	TS	STS
6	Saya dapat memprediksi masalah yang mungkin terjadi pada saya kerja	SS	S	TS	STS
7	Saya dapat memecahkan masalah baru dan kompleks di kerja	SS	S	TS	STS
8	Saya mencari peluang untuk melakukan perbaikan di tempat kerja	SS	S	TS	STS
9	Saya mencoba berpikir 'out of the box' untuk menyelesaikan masalah	SS	S	TS	STS
10	Saya berkomunikasi dengan baik dengan orang-orang dari berbagai latar belakang budaya	SS	S	TS	STS
11	Saya berperilaku sesuai dengan kebiasaan, norma dan nilai-nilai yang ada di tempat kerja	SS	S	TS	STS
12	Saya mengubah perilaku saya agar bisa bekerja lebih banyak efektif dengan orang lain	SS	S	TS	STS
13	Saya adalah orang yang up to date mengenai informasi di tempat kerja	SS	S	TS	STS
14	Saya dapat beradaptasi dengan prosedur kerja baru di perusahaan.	SS	S	TS	STS
15	Saya memiliki hubungan baik dengan orang-orang dari berbagai departemen	SS	S	TS	STS
16	Jika saya menyesuaikan diri dengan situasi yang dihadapi, maka akan mampu beralih dari satu proyek ke proyek lainnya	SS	S	TS	STS
17	Saya mampu bekerja sesuai dengan persyaratan peralatan baru	SS	S	TS	STS
18	Saya mampu bekerja dengan tim yang memiliki kebiasaan yang berbeda	SS	S	TS	STS
19	Saya dapat menggunakan peralatan baru di tempat kerja	SS	S	TS	STS

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN			
20	Saya mencari cara yang lebih efektif untuk membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan saya	SS	S	TS	STS
21	Saya melakukan pekerjaan seperti yang diperintahkan	SS	S	TS	STS
22	Saya dapat menerima umpan balik dari rekan kerja	SS	S	TS	STS
23	Saya mampu mengakomodasi dan melakukan perubahan kebiasaan saya dalam menyelesaikan pekerjaan	SS	S	TS	STS
24	Saya tidak mudah frustrasi dan stres jika ada perubahan di tempat kerja	SS	S	TS	STS
25	Saya tetap tenang ketika menghadapi keadaan suli	SS	S	TS	STS
26	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya secara efisien bahkan dalam situasi yang sulit atau penuh tekanan	SS	S	TS	STS
27	Saya dapat bekerja dengan baik ketika dihadapkan dengan beban kerja yang sempit atau jadwal kerja (tenggat waktu)	SS	S	TS	STS
28	Ketika situasi sulit terjadi, saya bereaksi dengan mencoba mengelola masalah	SS	S	TS	STS

SKALA PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
1	Saya tahu nilai dari tugas yang saya lakukan	SS	S	TS	STS
2	Saya menyadari dampak dari pencapaian tujuan saya pada berbagai aspek kehidupan saya	SS	S	TS	STS
3	Saya menyadari manfaat dari partisipasi masyarakat saya	SS	S	TS	STS
4	Saya memanfaatkan setiap kesempatan untuk mengembangkan kepribadian saya	SS	S	TS	STS
5	Saya dapat mempengaruhi semua orang di sekitar saya	SS	S	TS	STS
6	Saya menginvestasikan kemampuan saya dalam membantu semua anggota konteks sosial saya	SS	S	TS	STS
7	Saya berkontribusi untuk menciptakan suasana positif dan moral di sekitar saya.	SS	S	TS	STS
8	Saya mampu menyampaikan pikiran saya kepada rekan kerja	SS	S	TS	STS
9	Saya tidak akan mengambil posisi atau hak-hak orang lain	SS	S	TS	STS
10	Saya mengambil posisi yang jelas tentang berbagai masalah kehidupan.	SS	S	TS	STS
11	Saya membuat keputusan dengan kemandirian penuh	SS	S	TS	STS
12	Saya mengambil inisiatif dalam berbagai situasi kerja	SS	S	TS	STS
13	Saya mampu memilih alternatif kerja dalam situasi yang dibutuhkan	SS	S	TS	STS
14	Saya bertanggung jawab atas keputusan saya.	SS	S	TS	STS

SKALA ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
1	Setiap informasi resmi disampaikan kesetiap unit secara tertulis	SS	S	TS	STS
2	Ide dan gagasan para pegawai didengankan oleh pihak manajemen	SS	S	TS	STS
3	Setiap karyawan bekerja sesuai kompetensi yang dimiliki.	SS	S	TS	STS
4	Bekerja dengan tim merupakan keharusan dalam mencapai tujuan organisasi	SS	S	TS	STS
5	Setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi	SS	S	TS	STS
6	Saya akan menunjukkan kinerja terbaik bagi kemajuan perusahaan	SS	S	TS	STS
7	Mengaplikasikan budaya AKHLAK adalah salah satu usaha saya untuk memajukan perusahaan	SS	S	TS	STS
8	Perusahaan peduli terhadap hasil kerja setiap karyawan	SS	S	TS	STS
9	Ada penghargaan bagi karyawan yang menunjukkan kinerja yang lebih baik	SS	S	TS	STS
10	Karyawan respek terhadap peraturan yang berlaku.	SS	S	TS	STS
11	Perusahaan bijaksana dalam menyikapi setiap ada masalah antara karyawan dan atasan	SS	S	TS	STS
12	Usaha untuk menampilkan kinerja secara baik akan berdampak positif bagi saya	SS	S	TS	STS
13	Informasi penting hanya sampai pada level atasan	SS	S	TS	STS
14	Rasanya percuma saja diadakan rapat, karena akhirnya keputusan yang diambil hanya dari sepihak	SS	S	TS	STS
15	Penempatan karyawan didasarkan atas <i>like and dislike</i>	SS	S	TS	STS
16	Saya lebih menyukai bekerja sendiri tanpa orang lain	SS	S	TS	STS
17	Sistem pengembangan karir disini tidak jelas	SS	S	TS	STS
18	Perhatian hanya diberikan kepada orang-orang tertentu saja	SS	S	TS	STS
19	Saya merasa mampu menunjukkan kinerja karena bekerja sesuai dengan potensi yang saya miliki.	SS	S	TS	STS
20	Peraturan diperusahaan kurang konsisten	SS	S	TS	STS



LAMPIRAN 3

DATA PENELITIAN

1. Data Penelitian Variabel *Organizational Intelligence*

RESP.	OZI1	OZI2	OZI3	OZI4	OZI5	OZI6	OZI7	OZI8	OZI9	OZI10	OZI11	OZI12	OZI13	OZI14	OZI15	OZI16	OZI17	OZI18	OZI19	OZI20
1	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4
2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4
3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4
4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4
6	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3	3	3
7	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	3
8	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	3	3	4
9	4	2	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3
10	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
11	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	1	4	4	4
12	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
13	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	4
14	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
15	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4
16	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4
17	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
18	3	2	3	4	3	3	2	2	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	4	4
19	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	2	4	4	3	4	4	4
20	4	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4
21	3	3	4	2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4
22	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
23	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4
24	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
25	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3

26	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4
27	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3
28	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
29	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4
30	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3
31	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4
32	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
33	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	2	2	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
35	3	2	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4
36	2	3	4	4	1	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
37	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
38	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3
39	2	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2
40	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
41	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2
42	2	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2
43	2	2	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2
44	2	2	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3
45	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	3	3	3
46	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3
47	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3
48	2	2	4	4	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2
49	2	2	3	4	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3
50	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
51	3	2	2	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	2	2	2	3	3
52	2	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3
53	2	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2

54	2	2	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3
55	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
56	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3
57	3	1	3	4	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2
58	2	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
59	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
60	3	2	4	4	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3
61	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3
63	2	2	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
64	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3
65	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
66	2	2	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
67	3	2	4	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	3	3	4	4	4	3	4
68	2	2	2	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
69	2	2	4	4	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
70	2	2	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2
71	2	2	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3
72	3	3	4	4	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3
73	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3
74	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
75	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3
76	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
77	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	3	4
78	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
79	4	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2
80	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3
81	2	2	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4

82	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3
83	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2
84	3	2	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4
85	2	2	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
86	3	2	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2
87	2	2	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3
88	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
89	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3
90	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4
91	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	4	4	3	3
92	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
93	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4
94	2	2	4	4	2	3	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2
95	4	2	4	4	4	4	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4
96	2	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	2	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
98	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4
99	2	3	4	4	3	3	2	3	2	3	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3
100	2	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3
101	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	4
102	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	4	3	4
103	2	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4
104	2	2	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
105	3	2	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3
106	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	4
107	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3
108	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2
109	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	4	3	4

110	3	3	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4
111	2	2	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
112	2	2	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
113	2	2	4	4	1	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	2	3	3	4
114	3	2	4	4	4	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2
115	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
116	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4
117	2	2	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3
118	2	2	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
119	2	2	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
120	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2
121	2	3	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
122	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4
123	2	2	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
124	2	2	3	4	3	4	2	3	2	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4
125	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2
126	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
127	3	3	4	4	4	4	2	2	3	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3
128	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4
129	2	2	4	4	3	4	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3
130	2	2	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4
131	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4
132	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
133	2	2	4	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3
134	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
135	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
136	2	2	4	4	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3
137	2	2	4	4	3	3	3	2	2	2	2	4	4	3	3	3	4	4	3	4

138	2	2	3	3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
139	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3
140	2	2	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3
141	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
142	2	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
143	2	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2
144	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2
145	2	2	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
146	2	2	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
147	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
148	2	3	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2
149	2	2	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
150	2	2	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2
151	2	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3
152	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3
153	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3
154	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3
155	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3
156	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4
157	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3
158	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4
159	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3
160	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4
161	3	3	4	2	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4
162	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3
163	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3
164	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3
165	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3

166	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3
167	2	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
168	4	4	3	1	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3
169	2	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4
170	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
171	2	2	3	3	3	1	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3
172	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
173	2	2	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4
174	2	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4
175	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2
176	3	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3
177	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
178	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
179	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4
180	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4
181	2	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3
182	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4
183	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3
184	2	2	4	4	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3
185	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
186	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4
187	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4
188	4	3	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
189	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
190	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3
191	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4
192	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
193	2	2	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4

194	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4
195	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
196	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4
197	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
198	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
199	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3
200	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
201	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4
202	4	2	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3
203	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
204	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
205	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
206	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
207	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4
208	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	4	4	4
209	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4
210	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4
211	3	2	3	4	3	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	4
212	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
213	4	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
214	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4
215	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
216	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
217	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4
218	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3
219	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	2	2	4	3	3	4	3	4
220	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	2	2	4	2	2	4	4	3
221	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	4	4	3	2	4	4	4

222	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	2	4	4	4
223	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	2	3	4	3	3
224	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4
225	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
226	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4
227	2	2	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4
228	3	2	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	4
229	2	3	4	4	1	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4
230	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4
231	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	
232	2	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2
233	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
234	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
235	2	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2
236	2	2	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2
237	2	2	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3
238	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3
239	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3
240	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	1	3	3	3	3
241	2	2	4	4	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2
242	2	2	3	4	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3
243	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
244	3	2	2	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3
245	2	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3
246	2	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
247	2	2	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3
248	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
249	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3

250	3	1	3	4	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2
251	2	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4
252	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
253	3	2	4	4	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3
254	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
255	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
256	2	2	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3
257	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3
258	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
259	2	2	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2
260	3	2	4	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	3	3	2	2	4	4
261	2	2	2	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
262	2	2	4	4	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3
263	2	2	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2
264	2	2	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1
265	3	3	4	4	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3
266	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3	3
267	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
268	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2
269	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
270	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
271	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
272	4	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	1	1	3	2
273	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	3
274	2	2	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4
275	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
276	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2
277	3	2	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	4

278	2	2	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4
279	3	2	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
280	2	2	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3
281	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
282	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	2	4	3	2	4	3	3
283	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
284	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	4	3	3
285	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
286	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4
287	2	2	4	4	2	3	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2
288	4	2	4	4	4	4	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4
289	2	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4
290	2	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
291	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	1	4	3	4
292	2	3	4	4	3	3	2	3	2	3	2	4	4	3	3	1	2	4	3	3
293	2	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	2	4	4	3
294	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4
295	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	4
296	2	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	4
297	2	2	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
298	3	2	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3
299	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4
300	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	1	2	3	4	3
301	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
302	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	2	4	3	3
303	3	3	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3
304	2	2	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
305	2	2	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4

306	2	2	4	4	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
307	3	2	4	4	4	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2
308	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	2	2	4	4	4
309	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	2	2	4	3	4
310	2	2	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	3	3
311	2	2	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
312	2	2	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
313	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2
314	2	3	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
315	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4
316	2	2	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
	2.579	2.535	3.582	3.69	3.155	3.234	3.222	3.174	3.215	3.237	3.174	3.282	3.092	3.076	3.234	3.051	2.968	3.377	3.155	3.278

2. Data Penelitian Variabel *Psychological Empowerment*

RESP.	PCE1	PCE2	PCE3	PCE4	PCE5	PCE6	PCE7	PCE8	PCE9	PCE10	PCE11	PCE12	PCE13	PCE14
1	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4
5	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4
6	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4
7	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
8	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4
9	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
11	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	5
12	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	4
13	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4
14	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	4	5	5
16	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	3	4	4
17	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
20	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3
21	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
23	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3
25	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3

26	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
27	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5
28	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3
29	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3
32	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	4
33	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3
34	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3
36	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	4
37	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	5
38	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3
39	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
40	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
42	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	4
43	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3
44	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3
45	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4
46	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
47	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
48	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2
49	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2
50	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
51	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
52	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2
53	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3

54	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
55	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
57	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4
58	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
59	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
60	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	4
61	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
62	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3
63	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2
64	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	4
65	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
66	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3
67	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3
68	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
70	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
71	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4
72	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
73	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5
74	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3
75	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2
76	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
77	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3
78	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	4
79	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
80	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
81	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3

82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	4
83	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
84	2	2	2	2	3	3	4	3	3	2	3	3	2	5
85	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
86	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3
87	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
88	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
89	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
90	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
91	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
92	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
93	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3
94	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3
95	3	2	3	3	3	3	4	2	3	2	2	2	2	2
96	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4
97	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	5
98	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2
99	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3
100	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
101	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	4
102	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	2	3	3
103	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	5
104	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
105	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	5
106	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2
107	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	5
108	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
109	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3

110	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3
111	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	5
112	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
113	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3
114	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3
115	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	2
116	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	4
117	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
118	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4
119	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	5
120	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3
121	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4
122	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
123	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4
124	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
125	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2
126	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3
127	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2
128	3	2	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3
129	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4
130	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4
131	3	2	2	2	2	3	4	3	2	2	2	2	2	3
132	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2
133	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3
134	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
135	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
136	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
137	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	5

138	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
139	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
140	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	5
141	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5
142	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
143	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2
144	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
145	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4
146	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3
147	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
148	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	5
149	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
150	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
151	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3
152	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
153	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4
154	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
155	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
156	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
157	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3
158	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3
159	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4
160	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	5
161	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
162	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
163	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3
164	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
165	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5

166	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
167	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3
168	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
169	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3
170	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
171	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
172	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4
173	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3
174	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
175	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
176	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4
177	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
178	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	5
179	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
180	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
181	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
182	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3
183	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
184	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
185	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
186	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3
187	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4
188	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3
189	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
190	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
191	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4
192	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4
193	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3

194	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
195	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
196	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
197	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
198	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4
199	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
200	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3
201	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4
202	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4
203	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
204	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4
205	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3
206	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
207	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4
208	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4
209	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4
210	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4
211	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
212	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
213	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
214	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	4
215	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4
216	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4
217	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
218	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4
219	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4
220	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
221	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3

222	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4
223	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3
224	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5
225	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4
226	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4
227	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
228	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
229	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4
230	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4
231	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4
232	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
233	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3
234	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
235	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3
236	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4
237	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
238	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	4
239	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
240	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4
241	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
242	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3
243	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4
244	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4
245	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5
246	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4
247	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	5
248	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3
249	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3

250	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	5
251	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3
252	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4
253	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3
254	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4
255	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4
256	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4
257	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
258	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
259	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4
260	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4
261	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
262	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
263	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
264	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
265	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4
266	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4
267	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4
268	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
269	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4
270	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4
271	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
272	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	5
273	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	4
274	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4
275	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
276	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	4	5	5
277	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	3	4	4

278	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5
279	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
280	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
281	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3
282	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
283	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
284	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
285	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3
286	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
287	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
288	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5
289	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3
290	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4
291	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
292	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3
293	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	4
294	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3
295	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
296	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3
297	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	4
298	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	5
299	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3
300	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
301	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2
302	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
303	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	4
304	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3
305	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3

306	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4
307	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
308	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
309	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2
310	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2
311	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
312	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
313	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2
314	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
315	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
316	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
	3.193	3.152	3.139	3.12	3.098	3.184	3.218	3.136	3.13	3.114	3.07	3.101	3.051	3.557

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

3. Data Penelitian Variabel *Workforce Agility*

RESP.	WFA1	WFA2	WFA3	WFA4	WFA5	WFA6	WFA7	WFA8	WFA9	WFA10	WFA11	WFA12	WFA13	WFA14	WFA15	WFA16	WFA17	WFA18	WFA19	WFA20
1	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	1	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	1	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4
4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
7	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3
8	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4
9	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
10	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
11	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
13	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4
14	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
22	1	3	4	1	2	1	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
23	4	3	1	3	3	3	1	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
24	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
25	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3

26	1	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
27	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
28	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	3	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	1	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
31	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3
32	4	2	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
33	4	3	4	3	3	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3
36	1	2	4	4	4	2	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
39	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2
40	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3
41	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3
42	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
43	1	3	4	3	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2
44	4	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
45	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
46	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
47	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
48	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
49	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
51	1	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
52	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
53	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2

54	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3
55	4	3	3	3	4	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
56	4	4	4	3	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3
57	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2
58	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
59	4	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
61	2	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62	1	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
63	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
64	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
65	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
66	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
67	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3
68	3	2	4	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
69	1	3	4	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
70	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
72	3	2	3	1	2	2	2	1	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4
74	1	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
75	1	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
76	1	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
77	1	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3
78	1	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
79	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2
80	3	3	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3
81	3	4	4	3	4	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4

82	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2
84	1	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
85	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3
86	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
87	1	3	4	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2
88	3	3	4	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4
90	1	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
91	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4
92	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
93	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3
94	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3
95	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3
96	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
98	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4
99	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
100	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4
101	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
102	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4
103	1	4	4	3	4	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4
104	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4
105	1	3	2	2	4	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2
106	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4
107	4	3	4	2	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
108	4	3	4	2	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3
109	3	3	3	1	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3

110	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
111	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
112	1	3	3	3	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
113	1	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
114	3	3	4	3	2	2	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3
115	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
116	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
117	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3
118	4	2	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
119	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
120	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3
121	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
122	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
123	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
124	1	3	3	3	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
125	1	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3
126	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
127	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3
128	2	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3
129	3	3	3	4	3	3	3	4	4	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3
130	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
131	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4
132	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
133	3	3	4	3	4	4	3	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2
134	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
135	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
136	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
137	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3

138	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
139	3	3	3	3	2	3	4	2	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4
140	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4
141	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
142	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
143	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3
144	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2
145	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
146	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
147	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
148	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2
149	3	3	4	2	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
150	2	3	4	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3
151	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3
152	4	3	4	3	4	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
153	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
154	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
155	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
156	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
157	3	2	4	3	4	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
158	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4
159	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
160	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
161	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4
162	1	2	4	1	2	4	1	3	1	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3
163	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
164	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
165	3	3	4	2	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4

166	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
167	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
168	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
169	1	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4
170	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
171	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
172	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4
173	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3
174	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3
175	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2
176	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3
177	1	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
178	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
179	1	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4
180	2	3	3	3	4	3	2	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4
181	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
182	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
183	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
184	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3
185	1	3	4	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
186	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4
187	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
188	1	3	3	3	3	3	2	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
189	1	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4
190	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3
191	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4
192	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4
193	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

194	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3
195	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
196	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4
197	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
198	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
199	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
200	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3
201	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3
202	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3
203	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3
204	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
205	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
206	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2
207	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
208	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
209	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3
210	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4
211	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
212	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
213	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
214	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3
215	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
216	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4
217	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3
218	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
219	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3
220	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
221	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3

222	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3
223	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
224	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
225	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
226	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
227	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
228	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
229	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
230	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4
231	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
232	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
233	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
234	1	2	4	4	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
235	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4
236	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
237	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3
238	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
239	3	2	4	3	4	2	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3
240	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
241	1	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3
242	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4
243	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3
244	4	3	3	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
245	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
246	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4
247	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
248	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3
249	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

250	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3
251	4	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2
252	1	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
253	1	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4
254	4	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
255	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3
256	1	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
257	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
258	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4
259	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3
260	2	1	3	3	1	2	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
261	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
262	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
263	1	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
264	3	3	3	1	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4
265	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
266	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
267	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
268	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3
269	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4
270	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
271	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
272	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
273	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
274	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4
275	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
276	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
277	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

278	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
279	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
280	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
281	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
282	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
283	1	3	4	1	2	1	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
284	4	3	1	3	3	3	1	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
285	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
286	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3
287	1	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
288	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
289	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
290	4	3	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
291	1	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
292	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3
293	4	2	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
294	4	3	4	3	3	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
295	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4
296	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3
297	1	2	4	4	4	2	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
298	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
299	4	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
300	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2
301	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3
302	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3
303	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
304	1	3	4	3	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2
305	4	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3

306	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
307	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
308	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
309	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
310	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
311	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
312	1	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
313	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
314	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
315	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3
316	4	3	3	3	4	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3.038	3.158	3.538	3.035	3.282	3.228	3.041	3.282	3.323	3.335	3.32	3.307	3.358	3.354	3.275	3.481	3.263	3.38	3.278	3.275

Lanjutan..

WFA21	WFA22	WFA23	WFA24	WFA25	WFA26	WFA27	WFA28
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	3
4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3
3	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	3	3
4	4	3	3	2	2	3	3
3	3	3	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	3	4	2	3	3	3

4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3
4	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	3	4
4	4	4	4	2	2	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3
3	3	4	3	4	3	4	4
2	2	3	2	2	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	3	4	4
3	3	4	4	3	2	3	3
4	4	4	4	3	3	4	4
2	3	3	2	2	3	4	3
2	2	2	2	2	2	3	3
2	3	3	3	3	3	4	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

2	2	3	2	4	4	4	4
3	2	3	2	2	2	3	3
3	3	3	2	3	2	3	3
2	2	2	3	2	2	4	4
3	2	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3
3	4	3	3	3	3	3	4
3	3	2	3	3	3	4	3
2	2	2	2	2	2	3	4
3	3	2	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3
3	2	2	2	3	2	3	4
3	3	3	3	2	2	3	3
3	3	2	2	2	3	4	3
2	2	2	2	2	2	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	3	3	3
3	3	4	4	2	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4
2	2	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4
2	2	3	2	2	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	2	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	4	3
2	2	3	2	3	3	3	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	3	3
2	2	2	3	2	2	3	4
3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	4	4	3	3	3	4
3	2	3	2	3	2	3	4
2	2	2	2	2	2	3	4
3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	4	3	2	2	3	3
2	3	2	2	2	2	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3
4	3	3	4	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4
2	3	2	2	2	2	3	3
3	3	4	3	2	3	3	3
3	2	2	3	2	3	4	4
4	4	4	4	2	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

3	3	3	3	4	4	4	3
4	4	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	2	2	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	3	4
3	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3
2	2	2	2	2	2	4	3
3	3	3	4	2	2	3	4
3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	2	2	4	4
4	3	4	4	2	2	3	4
3	3	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4
3	2	3	3	3	3	4	3
3	3	4	3	4	4	3	3
3	3	4	3	2	2	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	4	4	2	2	3	3
2	2	2	3	2	2	4	3
3	3	3	3	3	2	3	4
4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

2	2	2	3	2	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3
3	4	3	4	3	4	3	4
2	3	3	2	2	2	3	3
3	3	4	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	4	3	4
3	4	4	3	3	3	4	3
3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	2	2	3	3
2	2	2	2	2	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	4	3
2	2	3	2	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	2	2	3	2	3	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

4	3	4	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	4	4	4
3	3	4	3	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	3	3	3	4	3	3
4	4	3	4	3	3	4	3
3	3	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	4	4
2	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	4
3	4	3	4	4	4	4	3
3	4	3	3	2	3	3	4
3	3	3	3	4	3	4	4
3	3	3	3	2	2	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	3	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	4	4	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	2	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3
4	3	4	3	3	3	4	3
3	4	4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4	3
3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	4
3	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

3	3	3	3	3	4	4	4
3	3	4	3	3	3	3	4
4	4	3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	4
3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	3	3	3	3
4	4	3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	4
3	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	3	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	4	3
4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	3	3	3	3	3
3	4	4	3	3	3	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4
3	3	4	4	3	3	4	4
3	4	3	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	3	3	3
4	3	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	2	2	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	3
4	3	3	4	4	4	4	4

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3
3	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	3	3
4	4	3	3	2	2	3	3
3	3	3	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	3	4	2	3	3	3
4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3
4	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	3	4
4	4	4	4	2	2	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3
3	3	4	3	4	3	4	4

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

2	2	3	2	2	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	3	4	4
3	3	4	4	3	2	3	3
4	4	4	4	3	3	4	4
2	3	3	2	2	3	4	3
2	2	2	2	2	2	3	3
2	3	3	3	3	3	4	3
2	2	3	2	4	4	4	4
3	2	3	2	2	2	3	3
3	3	3	2	3	2	3	3
2	2	2	3	2	2	4	4
3	2	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3
3	4	3	3	3	3	3	4
3	3	2	3	3	3	4	3
2	2	2	2	2	2	3	4
3	3	2	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3
3	2	2	2	3	2	3	4
3	3	3	3	2	2	3	3
3	3	2	2	2	3	4	3
2	2	2	2	2	2	4	4
3.253	3.256	3.266	3.253	3.085	3.092	3.44	3.453



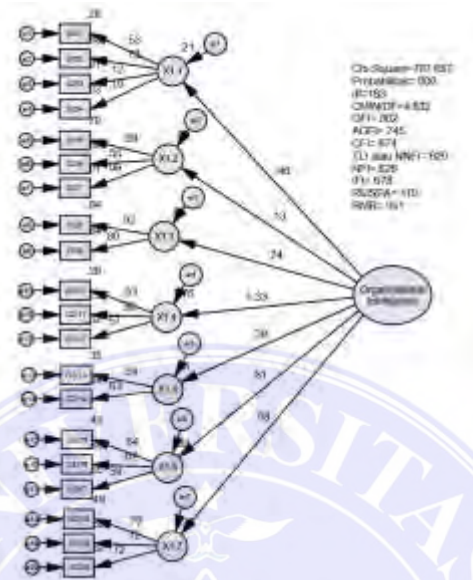
LAMPIRAN 4

HASIL ANALISIS DATA DENGAN SEM-AMOS VERSI 23.00

A. UJI CFA

1. Uji CFA Variabel *Organizational Intelligence*

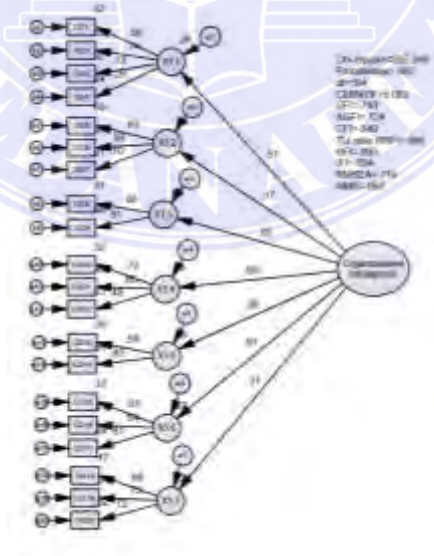
a. Iterasi 1



The following variances are negative. (Group number 1 - Default model)

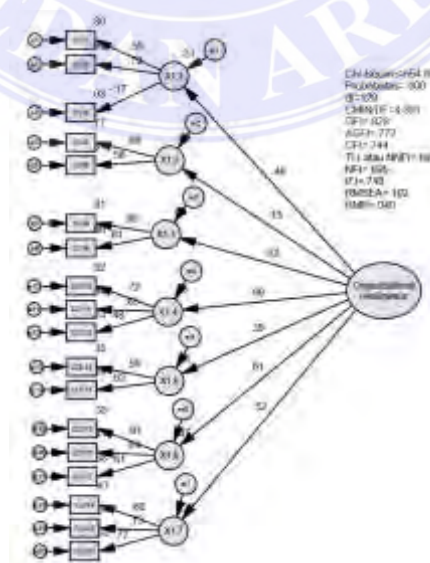
	er4
	-.084

b. Iterasi 2



		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1.7	<--- Organizational_Intelligence	.213	.048	4.410	***	par_1
X1.1	<--- Organizational_Intelligence	.184	.036	5.121	***	par_2
X1.3	<--- Organizational_Intelligence	.482	.045	10.652	***	par_16
X1.4	<--- Organizational_Intelligence	.441	.042	10.376	***	par_17
X1.5	<--- Organizational_Intelligence	.148	.044	3.398	***	par_18
X1.6	<--- Organizational_Intelligence	.204	.048	4.201	***	par_19
X1.2	<--- Organizational_Intelligence	.075	.035	2.165	.030	par_20
OZI18	<--- X1.7	1.000				
OZI19	<--- X1.7	1.091	.119	9.128	***	par_3
OZI20	<--- X1.7	1.225	.131	9.320	***	par_4
OZI8	<--- X1.3	1.000				
OZI9	<--- X1.3	.886	.063	13.996	***	par_5
OZI1	<--- X1.1	1.000				
OZI2	<--- X1.1	1.237	.227	5.452	***	par_6
OZI3	<--- X1.1	-.226	.126	-1.788	.074	par_7
OZI4	<--- X1.1	-.311	.113	-2.740	.006	par_8
OZI5	<--- X1.2	1.000				
OZI6	<--- X1.2	.624	.235	2.657	.008	par_9
OZI7	<--- X1.2	.160	.122	1.306	.192	par_10
OZI10	<--- X1.4	1.000				
OZI11	<--- X1.4	.908	.103	8.847	***	par_11
OZI12	<--- X1.4	.639	.136	4.682	***	par_12
OZI13	<--- X1.5	1.000				
OZI14	<--- X1.5	1.076	.323	3.330	***	par_13
OZI15	<--- X1.6	1.000				
OZI16	<--- X1.6	1.214	.203	5.989	***	par_14
OZI17	<--- X1.6	1.277	.216	5.912	***	par_15

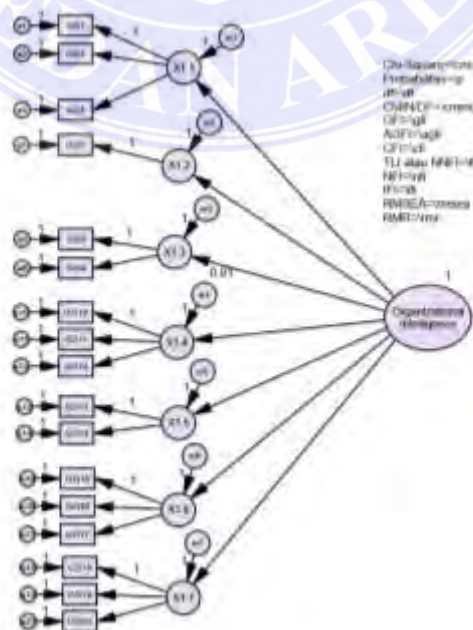
c. Iterasi 3



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1.7	<--- Organizational_Intelligence	.214	.050	4.309	***	par_1
X1.1	<--- Organizational_Intelligence	.170	.038	4.497	***	par_2
X1.3	<--- Organizational_Intelligence	.482	.046	10.433	***	par_14
X1.4	<--- Organizational_Intelligence	.440	.043	10.192	***	par_15
X1.5	<--- Organizational_Intelligence	.148	.044	3.376	***	par_16
X1.6	<--- Organizational_Intelligence	.204	.050	4.101	***	par_17
X1.2	<--- Organizational_Intelligence	.064	.035	1.860	.063	par_18
OZI18	<--- X1.7	1.000				
OZI19	<--- X1.7	1.091	.120	9.119	***	par_3
OZI20	<--- X1.7	1.224	.132	9.305	***	par_4
OZI8	<--- X1.3	1.000				
OZI9	<--- X1.3	.886	.063	13.969	***	par_5
OZI11	<--- X1.1	1.000				
OZI12	<--- X1.1	1.352	.281	4.810	***	par_6
OZI14	<--- X1.1	-.271	.109	-2.478	.013	par_7
OZI15	<--- X1.2	1.000				
OZI16	<--- X1.2	.563	.418	1.345	.179	par_8
OZI10	<--- X1.4	1.000				
OZI111	<--- X1.4	.910	.104	8.772	***	par_9
OZI112	<--- X1.4	.640	.140	4.566	***	par_10
OZI113	<--- X1.5	1.000				
OZI114	<--- X1.5	1.074	.323	3.328	***	par_11
OZI115	<--- X1.6	1.000				
OZI116	<--- X1.6	1.214	.205	5.935	***	par_12
OZI117	<--- X1.6	1.276	.218	5.867	***	par_13

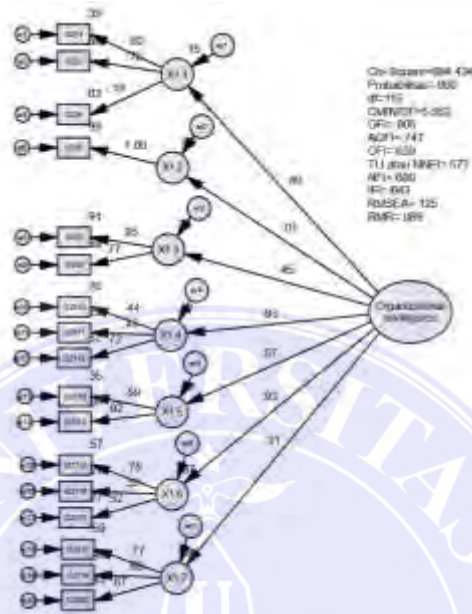
d. Iterasi 4



Result (Default model)

The model is probably unidentified. In order to achieve identifiability, it will probably be necessary to impose 1 additional constraint.

e. Iterasi 5

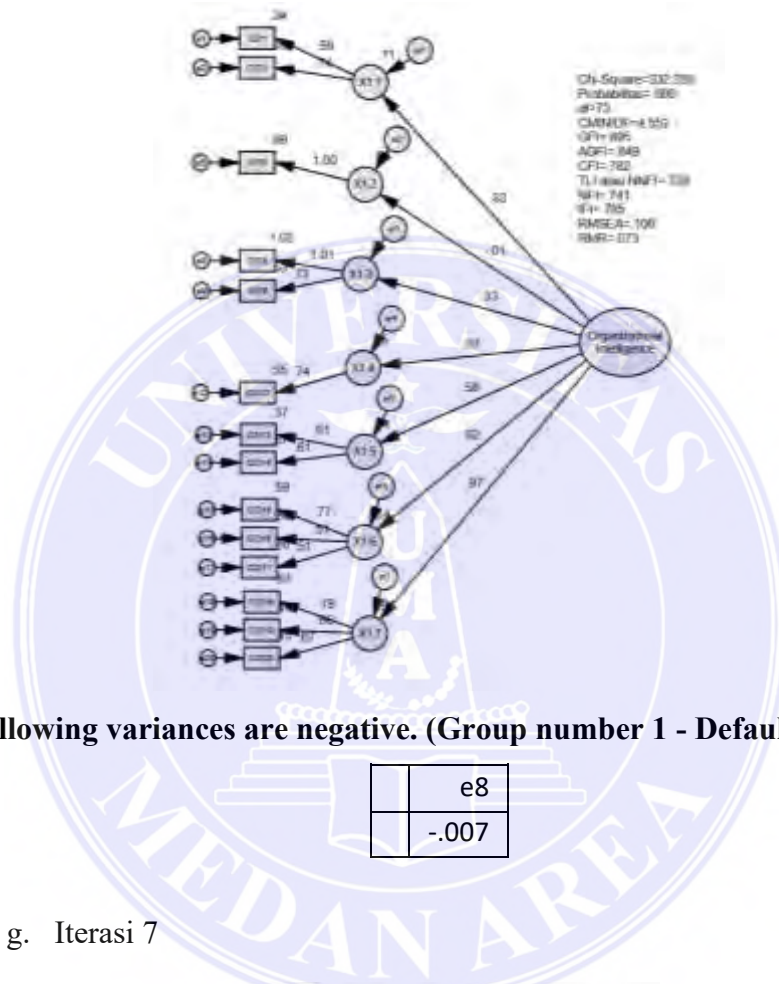


Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X1.7 <--- Organizational_Intelligence	.906
X1.1 <--- Organizational_Intelligence	.405
X1.3 <--- Organizational_Intelligence	.450
X1.4 <--- Organizational_Intelligence	.934
X1.5 <--- Organizational_Intelligence	.572
X1.6 <--- Organizational_Intelligence	.934
X1.2 <--- Organizational_Intelligence	.008
OZ118 <--- X1.7	.765
OZ119 <--- X1.7	.681
OZ120 <--- X1.7	.674
OZ18 <--- X1.3	.954
OZ19 <--- X1.3	.767
OZ11 <--- X1.1	.595
OZ12 <--- X1.1	.724
OZ14 <--- X1.1	-.181
OZ15 <--- X1.2	.995
OZ110 <--- X1.4	.442
OZ111 <--- X1.4	.467
OZ112 <--- X1.4	.722
OZ113 <--- X1.5	.595
OZ114 <--- X1.5	.620

	Estimate
OZI15 <--- X1.6	.753
OZI16 <--- X1.6	.517
OZI17 <--- X1.6	.518

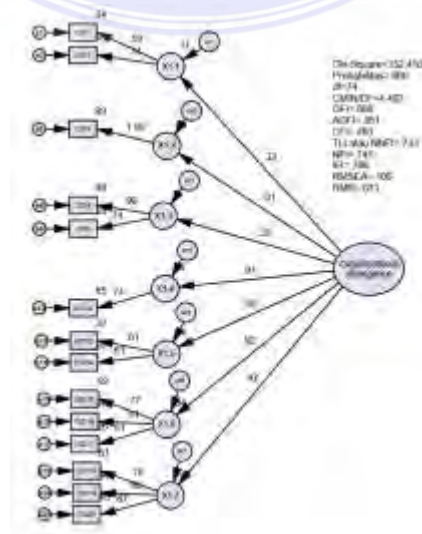
f. Iterasi 6



The following variances are negative. (Group number 1 - Default model)

e8
-.007

g. Iterasi 7



Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	105
Number of distinct parameters to be estimated:	31
Degrees of freedom (105 - 31):	74

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 332.410

Degrees of freedom = 74

Probability level = .000

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1.7 <--- Organizational_Intelligence	.460	.034	13.511	***	par_1
X1.1 <--- Organizational_Intelligence	.123	.039	3.136	.002	par_2
X1.3 <--- Organizational_Intelligence	.213	.040	5.363	***	par_10
X1.4 <--- Organizational_Intelligence	.435	.032	13.545	***	par_11
X1.5 <--- Organizational_Intelligence	.227	.038	5.929	***	par_12
X1.6 <--- Organizational_Intelligence	.384	.030	12.618	***	par_13
X1.2 <--- Organizational_Intelligence	-.009	.058	-.162	.871	par_14
OZI18 <--- X1.7	1.000				
OZI19 <--- X1.7	.860	.080	10.813	***	par_3
OZI20 <--- X1.7	.990	.091	10.909	***	par_4
OZI8 <--- X1.3	1.000				
OZI9 <--- X1.3	.738	.039	19.050	***	par_5
OZI1 <--- X1.1	1.000				
OZI2 <--- X1.1	1.180	.369	3.196	.001	par_6
OZI5 <--- X1.2	1.000				
OZI12 <--- X1.4	1.000				
OZI13 <--- X1.5	1.000				
OZI14 <--- X1.5	1.015	.199	5.102	***	par_7
OZI15 <--- X1.6	1.000				
OZI16 <--- X1.6	.776	.099	7.870	***	par_8
OZI17 <--- X1.6	.843	.111	7.585	***	par_9

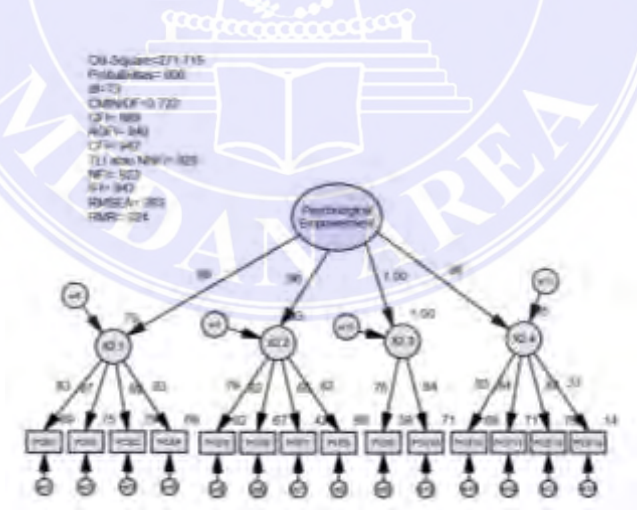
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X1.7 <--- Organizational_Intelligence	.971
X1.1 <--- Organizational_Intelligence	.327
X1.3 <--- Organizational_Intelligence	.331
X1.4 <--- Organizational_Intelligence	.975

	Estimate
X1.5 <--- Organizational_Intelligence	.583
X1.6 <--- Organizational_Intelligence	.917
X1.2 <--- Organizational_Intelligence	-.009
OZ118 <--- X1.7	.781
OZ119 <--- X1.7	.663
OZ120 <--- X1.7	.668
OZ18 <--- X1.3	.988
OZ19 <--- X1.3	.741
OZ11 <--- X1.1	.586
OZ12 <--- X1.1	.740
OZ15 <--- X1.2	.995
OZ112 <--- X1.4	.744
OZ113 <--- X1.5	.607
OZ114 <--- X1.5	.608
OZ115 <--- X1.6	.766
OZ116 <--- X1.6	.508
OZ117 <--- X1.6	.507

2. Uji CFA Variabel *Psychological Empowerment*

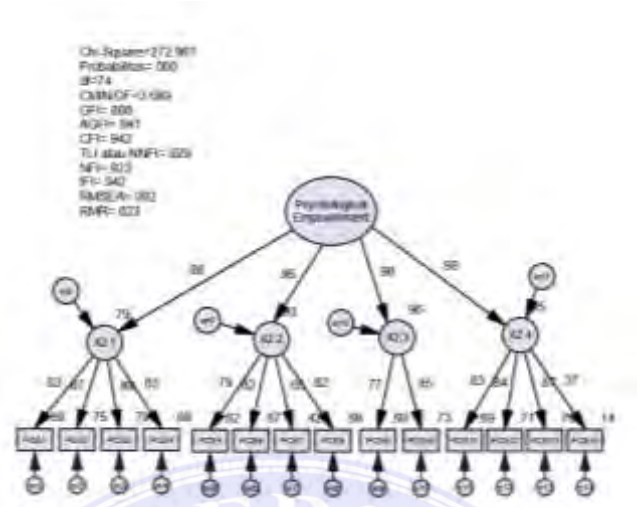
a. Iterasi 1



The following variances are negative. (Group number 1 - Default model)

er10
-.001

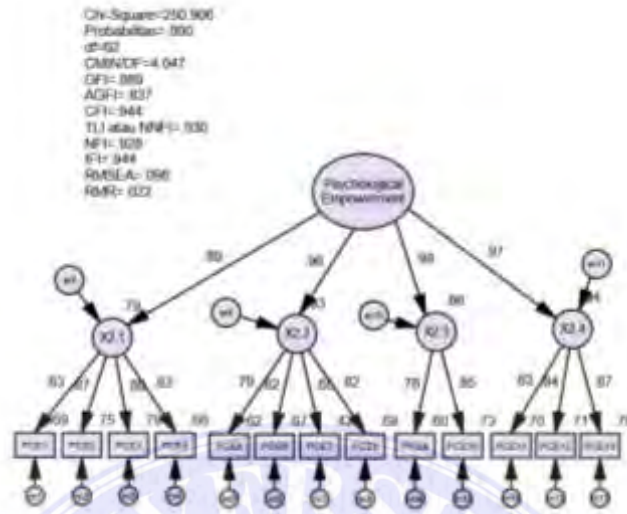
b. Iterasi 2



Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
X2.1	<--- Psychological_Empowerment	.890
X2.3	<--- Psychological_Empowerment	.981
X2.4	<--- Psychological_Empowerment	.975
X2.2	<--- Psychological_Empowerment	.964
PCE9	<--- X2.3	.774
PCE10	<--- X2.3	.853
PCE1	<--- X2.1	.831
PCE2	<--- X2.1	.867
PCE3	<--- X2.1	.890
PCE4	<--- X2.1	.827
PCE5	<--- X2.2	.787
PCE6	<--- X2.2	.817
PCE7	<--- X2.2	.647
PCE11	<--- X2.4	.831
PCE12	<--- X2.4	.840
PCE13	<--- X2.4	.869
PCE8	<--- X2.2	.823
PCE14	<--- X2.4	.368

c. Iterasi 3



Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 91
 Number of distinct parameters to be estimated: 29
 Degrees of freedom (91 - 29): 62

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 250.906
 Degrees of freedom = 62
 Probability level = .000

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

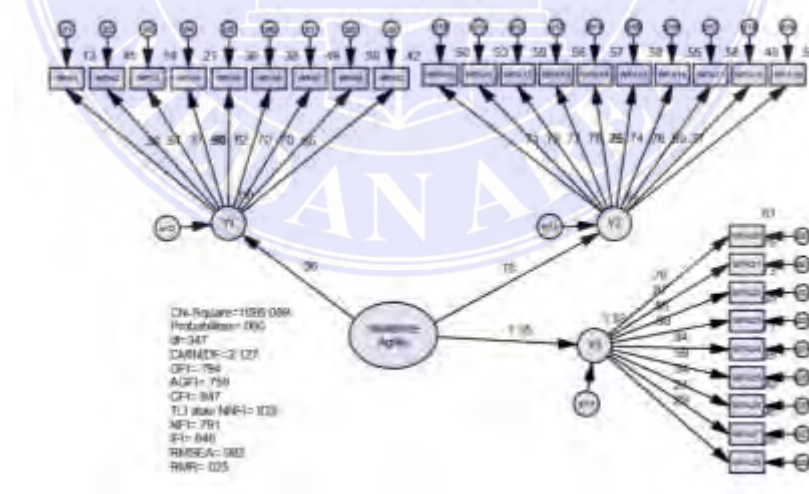
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2.1 <--- Psychological_Empowerment	.540	.036	15.134	***	par_1
X2.3 <--- Psychological_Empowerment	.511	.033	15.647	***	par_10
X2.4 <--- Psychological_Empowerment	.563	.033	17.145	***	par_11
X2.2 <--- Psychological_Empowerment	.527	.034	15.411	***	par_12
PCE9 <--- X2.3	1.000				
PCE10 <--- X2.3	1.135	.070	16.283	***	par_2
PCE1 <--- X2.1	1.000				
PCE2 <--- X2.1	.999	.053	18.745	***	par_3
PCE3 <--- X2.1	1.093	.056	19.419	***	par_4
PCE4 <--- X2.1	.985	.056	17.606	***	par_5
PCE5 <--- X2.2	1.000				
PCE6 <--- X2.2	1.055	.067	15.754	***	par_6
PCE7 <--- X2.2	.914	.077	11.841	***	par_7
PCE11 <--- X2.4	1.000				
PCE12 <--- X2.4	1.084	.059	18.390	***	par_8
PCE13 <--- X2.4	1.047	.054	19.309	***	par_9
PCE8 <--- X2.2	1.030	.064	15.982	***	par_13

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
X2.1	<--- Psychological_Empowerment	.889
X2.3	<--- Psychological_Empowerment	.981
X2.4	<--- Psychological_Empowerment	.970
X2.2	<--- Psychological_Empowerment	.965
PCE9	<--- X2.3	.775
PCE10	<--- X2.3	.853
PCE1	<--- X2.1	.830
PCE2	<--- X2.1	.868
PCE3	<--- X2.1	.890
PCE4	<--- X2.1	.827
PCE5	<--- X2.2	.787
PCE6	<--- X2.2	.816
PCE7	<--- X2.2	.647
PCE11	<--- X2.4	.835
PCE12	<--- X2.4	.841
PCE13	<--- X2.4	.872
PCE8	<--- X2.2	.824

3. Uji CFA Variabel *Workforce Agility*

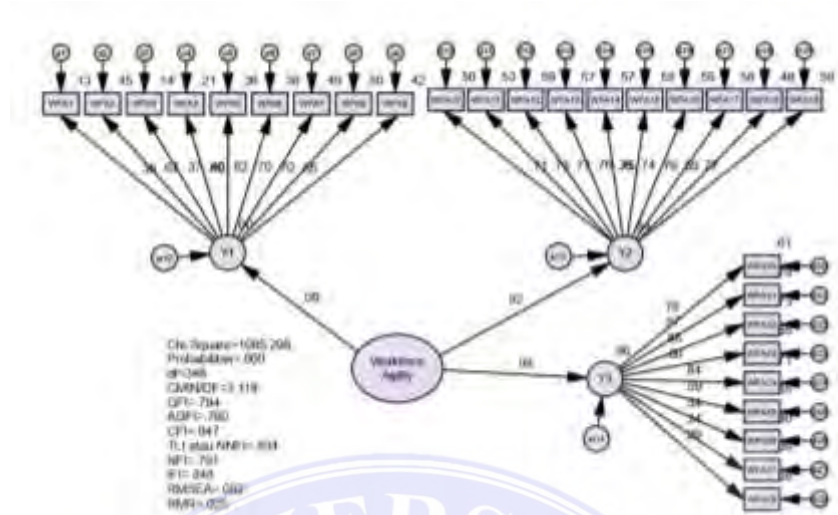
a. Iterasi 1



The following variances are negative. (Group number 1 - Default model)

er14
-.079

b. Iterasi 2

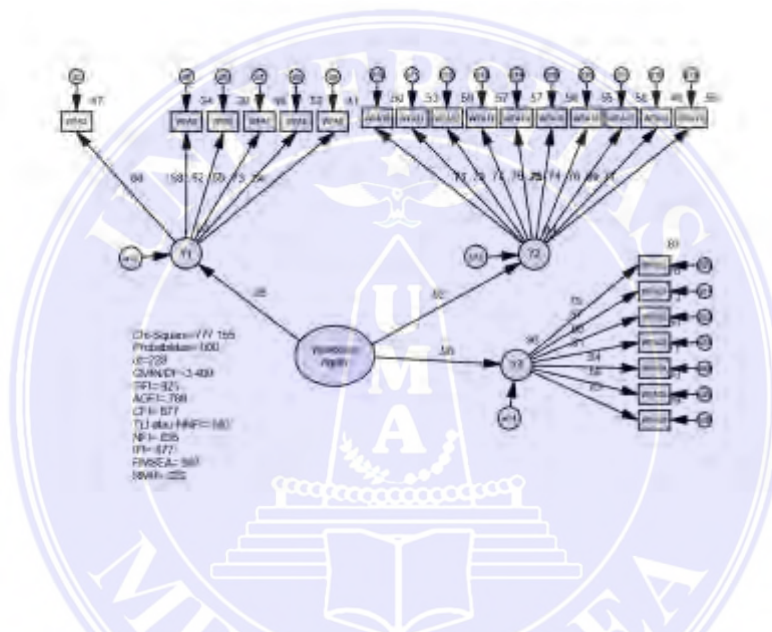


Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Y3	<--- Workforce_Agility	.979
Y2	<--- Workforce_Agility	.915
Y1	<--- Workforce_Agility	.060
WFA26	<--- Y3	.544
WFA25	<--- Y3	.590
WFA24	<--- Y3	.841
WFA23	<--- Y3	.804
WFA17	<--- Y2	.759
WFA16	<--- Y2	.740
WFA15	<--- Y2	.760
WFA14	<--- Y2	.755
WFA7	<--- Y1	.697
WFA6	<--- Y1	.619
WFA5	<--- Y1	.599
WFA4	<--- Y1	.457
WFA8	<--- Y1	.704
WFA18	<--- Y2	.694
WFA27	<--- Y3	.242
WFA28	<--- Y3	.289
WFA22	<--- Y3	.852
WFA3	<--- Y1	.368
WFA2	<--- Y1	.672
WFA13	<--- Y2	.758
WFA12	<--- Y2	.771

	Estimate
WFA11 <--- Y2	.730
WFA21 <--- Y3	.872
WFA20 <--- Y3	.783
WFA19 <--- Y2	.767
WFA10 <--- Y2	.710
WFA9 <--- Y1	.649
WFA1 <--- Y1	.356

c. Iterasi 3



Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	276
Number of distinct parameters to be estimated:	48
Degrees of freedom (276 - 48):	228

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 777.155
 Degrees of freedom = 228
 Probability level = .000

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

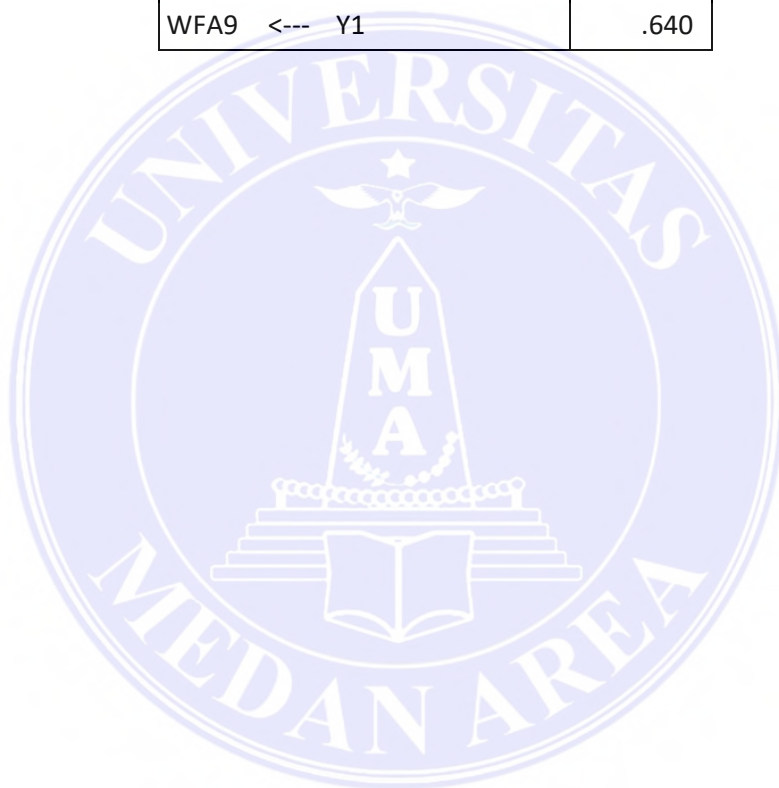
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y3 <--- Workforce_Agility	.481	.031	15.568	***	par_1
Y2 <--- Workforce_Agility	.398	.030	13.229	***	par_2
Y1 <--- Workforce_Agility	.021	.026	.809	.418	par_3

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
WFA26 <--- Y3	.727	.076	9.612	***	par_4
WFA25 <--- Y3	.798	.075	10.568	***	par_5
WFA24 <--- Y3	1.115	.068	16.503	***	par_6
WFA23 <--- Y3	1.083	.070	15.554	***	par_7
WFA17 <--- Y2	1.127	.087	12.896	***	par_8
WFA16 <--- Y2	1.027	.081	12.687	***	par_9
WFA15 <--- Y2	1.119	.085	13.144	***	par_10
WFA14 <--- Y2	.999	.077	12.901	***	par_11
WFA7 <--- Y1	1.015	.101	10.027	***	par_12
WFA6 <--- Y1	.934	.100	9.378	***	par_13
WFA5 <--- Y1	.870	.101	8.626	***	par_14
WFA8 <--- Y1	1.083	.100	10.864	***	par_15
WFA18 <--- Y2	1.088	.092	11.882	***	par_16
WFA22 <--- Y3	1.143	.068	16.825	***	par_17
WFA2 <--- Y1	1.000				
WFA13 <--- Y2	1.014	.078	12.923	***	par_18
WFA12 <--- Y2	1.071	.081	13.295	***	par_19
WFA11 <--- Y2	1.003	.080	12.612	***	par_20
WFA21 <--- Y3	1.168	.067	17.379	***	par_21
WFA20 <--- Y3	1.000				
WFA19 <--- Y2	1.105	.084	13.083	***	par_22
WFA10 <--- Y2	1.000				
WFA9 <--- Y1	.899	.096	9.402	***	par_23

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

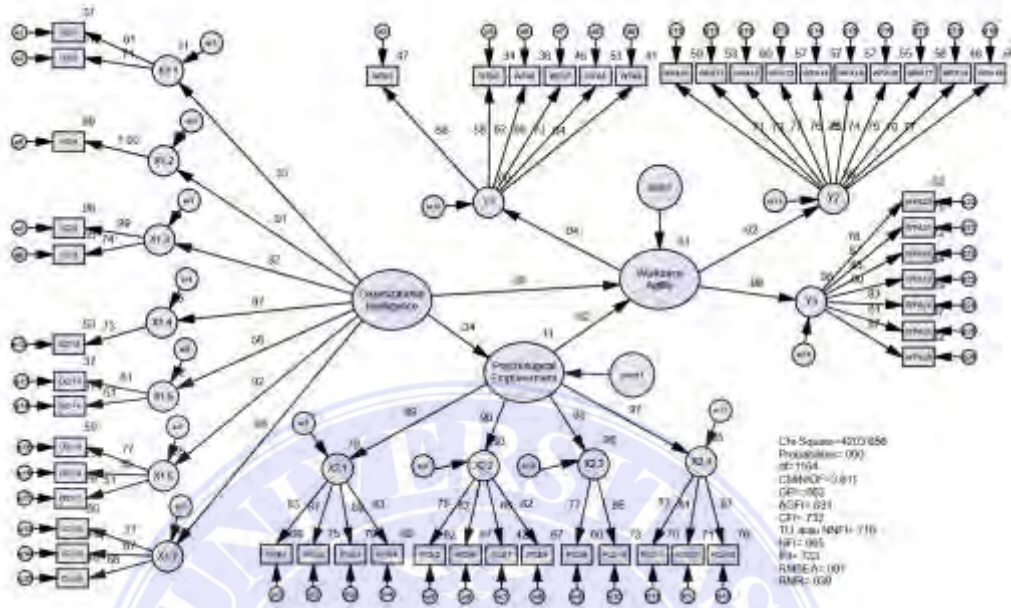
	Estimate
Y3 <--- Workforce_Agility	.979
Y2 <--- Workforce_Agility	.918
Y1 <--- Workforce_Agility	.052
WFA26 <--- Y3	.532
WFA25 <--- Y3	.579
WFA24 <--- Y3	.842
WFA23 <--- Y3	.805
WFA17 <--- Y2	.759
WFA16 <--- Y2	.739
WFA15 <--- Y2	.760
WFA14 <--- Y2	.755
WFA7 <--- Y1	.680
WFA6 <--- Y1	.618
WFA5 <--- Y1	.580
WFA8 <--- Y1	.728

	Estimate
WFA18 <--- Y2	.694
WFA22 <--- Y3	.855
WFA2 <--- Y1	.684
WFA13 <--- Y2	.758
WFA12 <--- Y2	.770
WFA11 <--- Y2	.729
WFA21 <--- Y3	.874
WFA20 <--- Y3	.780
WFA19 <--- Y2	.767
WFA10 <--- Y2	.709
WFA9 <--- Y1	.640



B. UJI FULL MODEL GABUNGAN (STRUCTURAL)

1. Full Model Gabungan_Iterasi 1



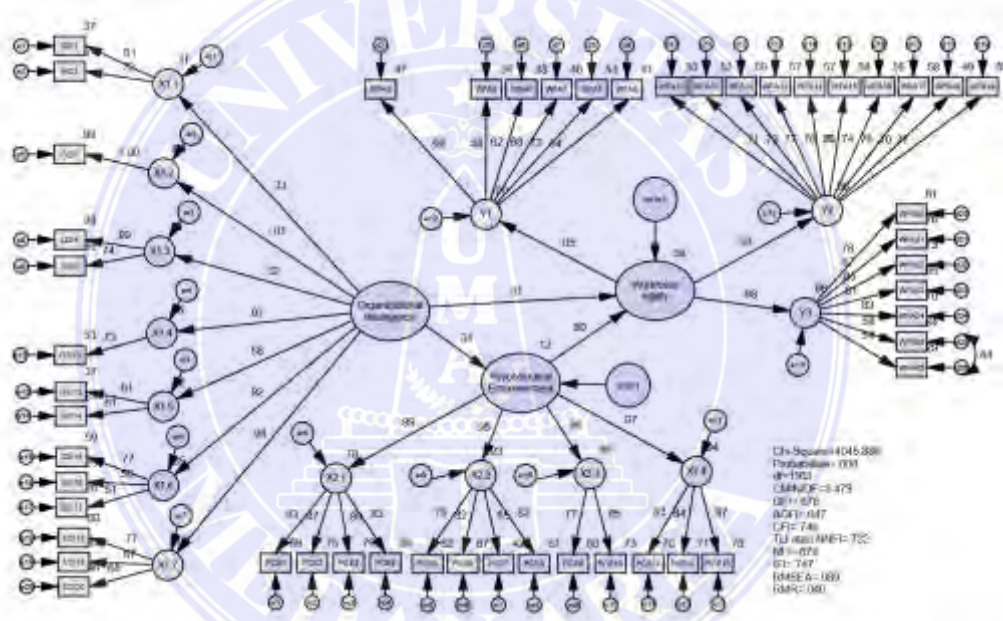
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Psychological_Empowerment <--- Organizational_Intelligence	.339
Workforce_Agility <--- Organizational_Intelligence	.300
Workforce_Agility <--- Psychological_Empowerment	.624
X2.1 <--- Psychological_Empowerment	.889
X2.3 <--- Psychological_Empowerment	.981
X2.4 <--- Psychological_Empowerment	.972
X2.2 <--- Psychological_Empowerment	.962
X1.7 <--- Organizational_Intelligence	.984
X1.1 <--- Organizational_Intelligence	.327
X1.3 <--- Organizational_Intelligence	.319
X1.4 <--- Organizational_Intelligence	.974
X1.5 <--- Organizational_Intelligence	.563
X1.6 <--- Organizational_Intelligence	.924
X1.2 <--- Organizational_Intelligence	-.012
Y3 <--- Workforce_Agility	.979
Y2 <--- Workforce_Agility	.922
Y1 <--- Workforce_Agility	.043
PCE9 <--- X2.3	.773
PCE10 <--- X2.3	.855
PCE1 <--- X2.1	.830

		Estimate
PCE2	<--- X2.1	.867
PCE3	<--- X2.1	.890
PCE4	<--- X2.1	.828
PCE5	<--- X2.2	.785
PCE6	<--- X2.2	.819
PCE7	<--- X2.2	.652
PCE11	<--- X2.4	.834
PCE12	<--- X2.4	.843
PCE13	<--- X2.4	.871
PCE8	<--- X2.2	.821
OZI18	<--- X1.7	.772
OZI19	<--- X1.7	.669
OZI20	<--- X1.7	.675
OZI8	<--- X1.3	.988
OZI9	<--- X1.3	.741
OZI1	<--- X1.1	.607
OZI2	<--- X1.1	.715
OZI5	<--- X1.2	.995
OZI12	<--- X1.4	.731
OZI13	<--- X1.5	.607
OZI14	<--- X1.5	.608
OZI15	<--- X1.6	.769
OZI16	<--- X1.6	.502
OZI17	<--- X1.6	.506
WFA26	<--- Y3	.567
WFA25	<--- Y3	.610
WFA24	<--- Y3	.830
WFA23	<--- Y3	.801
WFA17	<--- Y2	.764
WFA16	<--- Y2	.740
WFA15	<--- Y2	.758
WFA14	<--- Y2	.753
WFA7	<--- Y1	.680
WFA6	<--- Y1	.618
WFA5	<--- Y1	.580
WFA8	<--- Y1	.728
WFA18	<--- Y2	.696
WFA22	<--- Y3	.847

		Estimate
WFA2	<--- Y1	.683
WFA13	<--- Y2	.758
WFA12	<--- Y2	.772
WFA11	<--- Y2	.727
WFA21	<--- Y3	.866
WFA20	<--- Y3	.784
WFA19	<--- Y2	.766
WFA10	<--- Y2	.708
WFA9	<--- Y1	.640

2. Full Model Gabungan_Iterasi 2



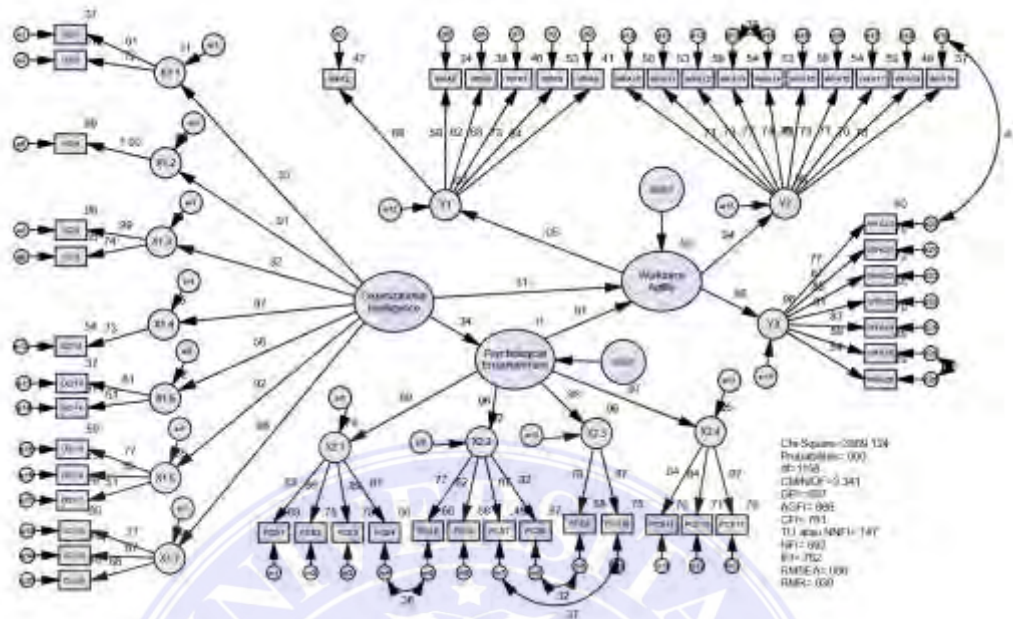
Covariances: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
d11	<-->	d21	5.536	-0.02
d11	<-->	d10	10.526	0.034
d12	<-->	d21	12.421	-0.029
d12	<-->	d10	5.779	0.024
d12	<-->	d11	9.6	0.03
d13	<-->	d10	5.255	-0.023
d19	<-->	d20	45.261	0.065
d18	<-->	d20	19.991	0.052
d18	<-->	d13	14.668	-0.043
d18	<-->	d19	20.832	0.054

d7	<-->	d8	6.827	-0.032
d7	<-->	d5	4.148	0.029
d14	<-->	d11	4.039	-0.019
d14	<-->	d13	39.245	0.055
d15	<-->	d10	10.01	0.034
d15	<-->	d11	9.562	0.032
d15	<-->	d12	7.104	0.026
d15	<-->	d19	7.495	-0.028
d15	<-->	d18	4.89	-0.027
d15	<-->	d9	4.772	0.025
d16	<-->	d20	9.361	-0.03
d16	<-->	d13	24.596	0.046
d16	<-->	d19	13.535	-0.036
d16	<-->	d14	15.996	0.037
d17	<-->	d21	4.069	0.018
d17	<-->	d10	7.746	-0.03
d17	<-->	d11	6.305	-0.026
d17	<-->	d12	5.217	-0.022
d17	<-->	d19	7.257	0.028
d17	<-->	d18	4.065	0.025
d17	<-->	d15	8.209	-0.03
d22	<-->	d21	14.633	0.029
d22	<-->	d13	4.902	-0.019
d22	<-->	d6	6.2	0.027
d22	<-->	d15	5.745	0.022
d23	<-->	d20	7.242	-0.026
d23	<-->	d10	4.291	-0.022
d23	<-->	d11	6.734	0.026
d23	<-->	d15	4.874	0.023
d23	<-->	d22	4.244	0.018
d24	<-->	d21	7.194	0.021
d24	<-->	d6	8.577	-0.033
d25	<-->	d12	6.636	0.032
d25	<-->	d19	9.73	-0.04
d25	<-->	d22	9.926	-0.036
d25	<-->	d23	6.869	-0.034
d26	<-->	d21	5.281	-0.026
d26	<-->	d11	7.53	-0.037
d26	<-->	d12	5.838	0.031
d26	<-->	d19	4.543	-0.028
d26	<-->	d15	4.043	-0.028
d26	<-->	d17	5.764	0.033
d26	<-->	d22	5.535	-0.028
d26	<-->	d23	5.261	-0.03
d26	<-->	d24	6.269	-0.031
d26	<-->	d25	127.929	0.195

e16	<-->	e17	23.025	0.096
e15	<-->	e17	5.878	-0.034
e12	<-->	e13	6.135	0.037
e2	<-->	e12	7.788	0.039
e1	<-->	e12	7.64	-0.041
e8	<-->	e15	5.869	-0.024
e8	<-->	e12	13.952	0.042
e19	<-->	e20	11.69	0.051
e18	<-->	e15	15.254	0.038
m7	<-->	m8	11.987	0.049
m6	<-->	m13	6.703	0.025
m5	<-->	m12	4.265	-0.023
m4	<-->	m12	8.081	-0.031
m4	<-->	m7	5.303	-0.034
m4	<-->	m5	28.257	0.06
m3	<-->	m13	8.807	-0.025
m3	<-->	m7	6.189	0.033
m3	<-->	m5	8.371	0.029
m2	<-->	m3	8.695	0.024
m1	<-->	m13	5.798	0.023
m1	<-->	m3	5.801	-0.023
m10	<-->	m13	5.21	0.02
m10	<-->	m11	10.092	0.03
m10	<-->	m7	27.073	-0.071
m10	<-->	m2	4.462	-0.019
m9	<-->	m8	26.05	0.055
m9	<-->	m7	9.304	0.047
m9	<-->	m6	4.989	-0.025

3. Full Model Gabungan_Iterasi 3



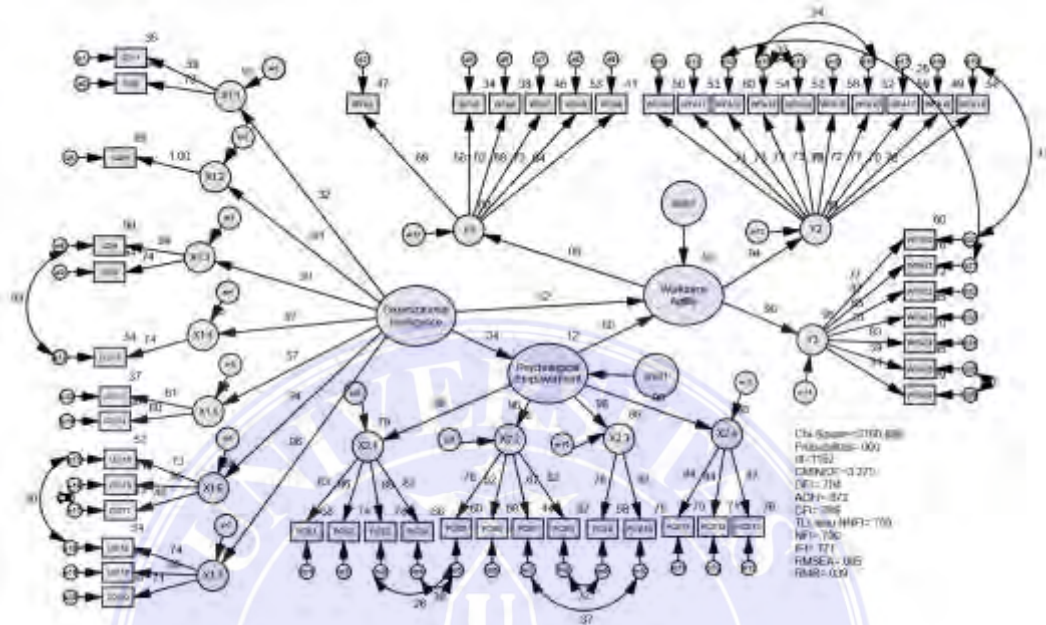
Covariances: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
d11	<-->	d21	7.113	-0.023
d11	<-->	d10	10.481	0.034
d12	<-->	d21	11.797	-0.028
d12	<-->	d10	6.068	0.025
d12	<-->	d11	9.753	0.03
d13	<-->	d10	5.033	-0.022
d19	<-->	d20	43.854	0.064
d18	<-->	d20	19.541	0.051
d18	<-->	d13	14.691	-0.043
d18	<-->	d19	20.307	0.053
d7	<-->	d8	6.817	-0.032
d7	<-->	d5	4.145	0.029
d14	<-->	d11	4.114	-0.019
d14	<-->	d13	39.514	0.055
d15	<-->	d20	4.192	-0.02
d15	<-->	d10	9.967	0.034
d15	<-->	d11	9.31	0.032
d15	<-->	d12	7.268	0.026
d15	<-->	d19	8.023	-0.029
d15	<-->	d18	5.161	-0.028
d15	<-->	d9	4.771	0.025
d16	<-->	d20	9.437	-0.03
d16	<-->	d13	24.901	0.047

d16	<-->	d19	13.844	-0.037
d16	<-->	d14	16.125	0.037
d17	<-->	d21	4.617	0.019
d17	<-->	d10	7.608	-0.03
d17	<-->	d11	6.406	-0.026
d17	<-->	d12	4.831	-0.022
d17	<-->	d19	7.031	0.027
d17	<-->	d15	8.338	-0.031
d22	<-->	d21	11.45	0.025
d22	<-->	d13	5.332	-0.019
d22	<-->	d6	5.932	0.026
d22	<-->	d15	4.825	0.02
d23	<-->	d20	8.575	-0.028
d23	<-->	d10	4.527	-0.022
d23	<-->	d11	5.94	0.024
d23	<-->	d15	4.225	0.021
d24	<-->	d21	5.034	0.017
d24	<-->	d6	9.405	-0.034
d25	<-->	d19	4.621	-0.022
d25	<-->	d8	4.947	-0.025
d25	<-->	d5	5.308	0.029
d26	<-->	d5	4.934	-0.029
e12	<-->	e13	6.138	0.037
e2	<-->	e12	7.793	0.039
e1	<-->	e12	7.606	-0.041
e8	<-->	e15	5.837	-0.024
e8	<-->	e12	13.974	0.042
e19	<-->	e20	11.677	0.051
e18	<-->	e15	15.255	0.038
m7	<-->	m8	11.978	0.049
m6	<-->	m13	6.769	0.025
m5	<-->	m12	4.25	-0.023
m4	<-->	m12	8.033	-0.031
m4	<-->	m7	5.281	-0.034
m4	<-->	m5	28.287	0.06
m3	<-->	m13	8.763	-0.025
m3	<-->	m7	6.205	0.033
m3	<-->	m5	8.374	0.029
m2	<-->	m3	8.669	0.024
m1	<-->	m13	5.816	0.023
m1	<-->	m3	5.799	-0.023
m10	<-->	m13	5.249	0.02
m10	<-->	m11	10.048	0.03
m10	<-->	m7	27.048	-0.071
m10	<-->	m2	4.462	-0.019
m9	<-->	m8	25.897	0.055

m9	<-->	m7	9.316	0.047
m9	<-->	m6	4.977	-0.025

4. Full Model Gabungan_Iterasi 4

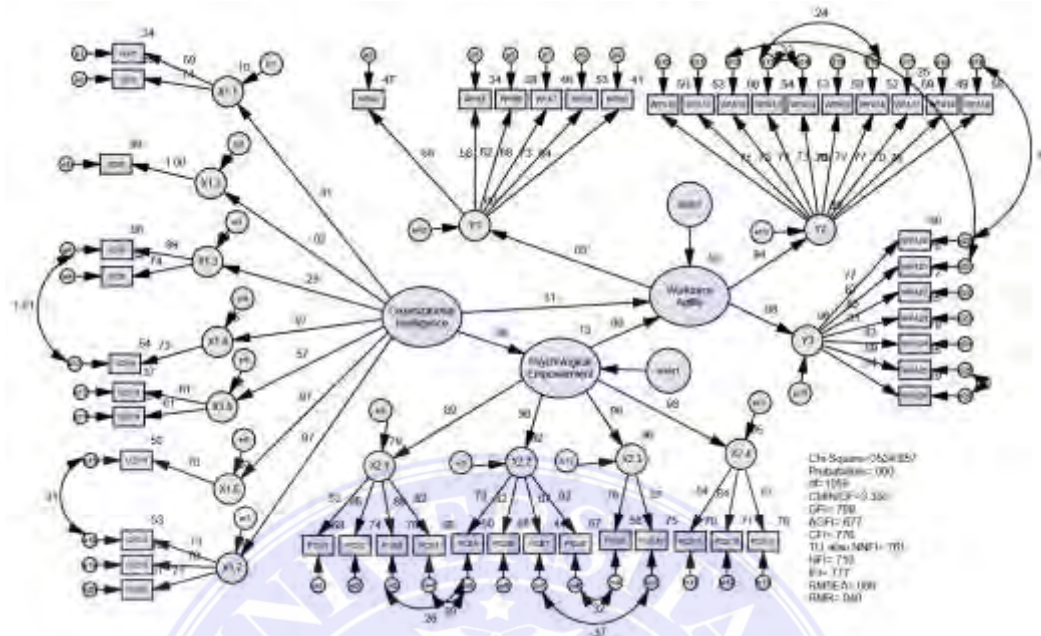


Covariances: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
d11	<-->	d21	7.947	-0.024
d11	<-->	d10	9.907	0.033
d12	<-->	d21	13.151	-0.03
d12	<-->	d10	5.785	0.024
d12	<-->	d11	9.39	0.029
d19	<-->	d21	5.555	0.018
d19	<-->	d10	4.01	-0.019
d18	<-->	d20	11.872	0.037
d18	<-->	d13	9.844	-0.033
d18	<-->	d19	7.861	0.031
d7	<-->	d13	4.038	-0.02
d7	<-->	d8	6.815	-0.032
d7	<-->	d5	4.141	0.029
d14	<-->	d8	4.114	0.02
d15	<-->	d10	9.123	0.033
d15	<-->	d11	8.412	0.03
d15	<-->	d12	6.656	0.025
d15	<-->	d19	5.768	-0.023
d15	<-->	d18	5.941	-0.03
d15	<-->	d9	4.975	0.025

d16	<-->	d13	16.375	0.036
d16	<-->	d19	6.447	-0.023
d16	<-->	d14	7.559	0.024
d17	<-->	d21	4.884	0.019
d17	<-->	d10	8.836	-0.032
d17	<-->	d11	7.608	-0.028
d17	<-->	d12	5.578	-0.023
d17	<-->	d19	5.01	0.021
d17	<-->	d15	10.302	-0.034
d22	<-->	d21	12.571	0.026
d22	<-->	d10	4.482	-0.02
d22	<-->	d12	5.238	-0.019
d22	<-->	d6	5.838	0.026
d23	<-->	d20	6.785	-0.023
d23	<-->	d10	6.037	-0.025
d23	<-->	d11	4.944	0.022
d24	<-->	d21	5.656	0.018
d24	<-->	d6	9.543	-0.034
d25	<-->	d19	5.08	-0.021
d25	<-->	d8	4.93	-0.025
d25	<-->	d5	5.254	0.029
d26	<-->	d5	4.958	-0.029
d26	<-->	d14	4.51	-0.019
e16	<-->	e17	22.953	0.096
e15	<-->	e17	5.904	-0.034
e12	<-->	e13	6.091	0.037
e2	<-->	e12	7.767	0.038
e1	<-->	e12	7.605	-0.041
e8	<-->	e15	5.799	-0.024
e8	<-->	e12	13.939	0.042
e19	<-->	e20	11.717	0.051
e18	<-->	e15	15.407	0.039
m7	<-->	m8	5.767	0.031
m6	<-->	m13	6.317	0.024
m3	<-->	m13	9.367	-0.026
m3	<-->	m5	14.709	0.038
m2	<-->	m8	4.087	0.018
m2	<-->	m5	4.723	0.021
m2	<-->	m3	12.337	0.03
m1	<-->	m13	5.444	0.022
m1	<-->	m3	4.921	-0.021
m10	<-->	m11	5.89	0.021
m10	<-->	m5	5.905	-0.023
m10	<-->	m2	8.115	-0.024

5. Full Model Gabungan_Iterasi 5

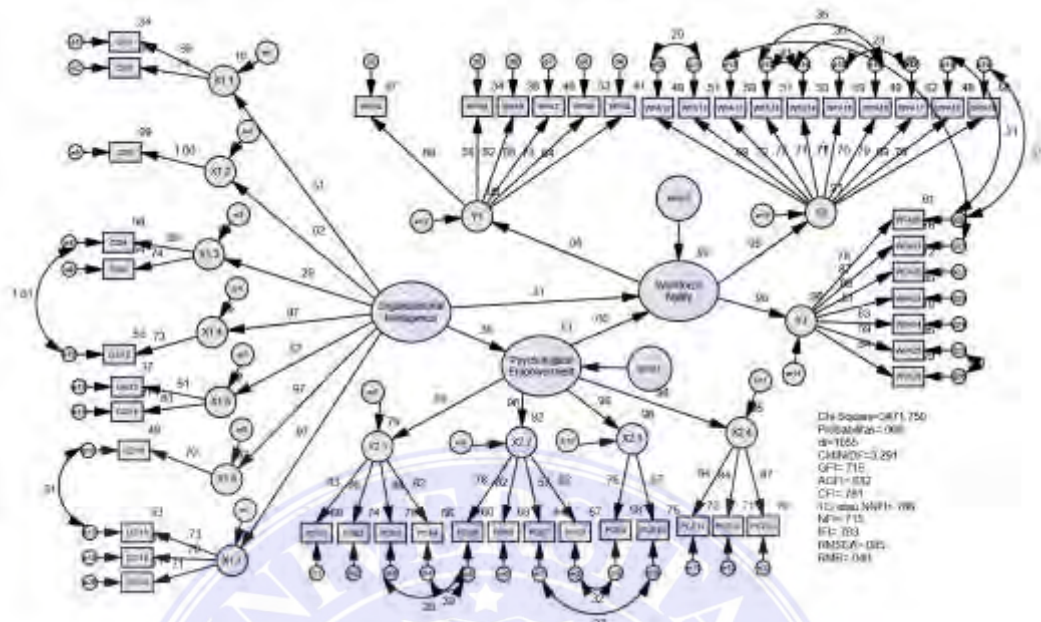


Covariances: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
d11	<-->	d21	7.139	-0.022
d11	<-->	d10	10.212	0.034
d12	<-->	d10	4.938	0.022
d12	<-->	d11	5.441	0.022
d13	<-->	d12	5.953	0.02
d19	<-->	d10	4.344	-0.02
d18	<-->	d20	12.55	0.038
d18	<-->	d21	6.622	-0.026
d18	<-->	d12	6.517	-0.028
d18	<-->	d13	8.543	-0.03
d18	<-->	d19	7.336	0.029
d7	<-->	d8	6.81	-0.032
d7	<-->	d5	4.136	0.029
d15	<-->	d10	9.449	0.033
d15	<-->	d11	9.251	0.031
d15	<-->	d12	4.892	0.021
d15	<-->	d19	5.832	-0.023
d15	<-->	d18	5.395	-0.028
d15	<-->	d9	5.008	0.026
d16	<-->	d19	5.225	-0.02
d16	<-->	d14	19.812	0.039
d17	<-->	d10	9.632	-0.033
d17	<-->	d11	7.722	-0.028

d17	<-->	d12	5.772	-0.023
d17	<-->	d15	10.409	-0.034
d22	<-->	d21	7.984	0.021
d22	<-->	d10	5.175	-0.021
d22	<-->	d12	6.082	-0.021
d22	<-->	d6	5.648	0.026
d23	<-->	d20	6.477	-0.022
d23	<-->	d10	6.109	-0.026
d23	<-->	d11	4.986	0.022
d24	<-->	d21	4.124	0.015
d24	<-->	d6	9.49	-0.034
d25	<-->	d19	5.131	-0.021
d25	<-->	d8	4.892	-0.025
d25	<-->	d5	5.248	0.029
d26	<-->	d11	4.02	-0.021
d26	<-->	d5	4.956	-0.029
d26	<-->	d14	4.96	-0.021
e12	<-->	e13	4.617	0.032
e2	<-->	e12	5.935	0.033
e1	<-->	e15	4.689	0.028
e1	<-->	e12	8.245	-0.042
e18	<-->	e12	7.126	0.029
m7	<-->	m8	6.036	0.032
m6	<-->	m13	5.57	0.022
m3	<-->	m13	9.011	-0.025
m3	<-->	m7	6.415	0.032
m2	<-->	m5	7.082	0.025
m2	<-->	m3	7.602	0.023
m1	<-->	m13	5.429	0.022
m1	<-->	m5	4.546	0.023
m1	<-->	m3	6.985	-0.025
m10	<-->	m11	5.364	0.02
m10	<-->	m5	4.489	-0.019
m10	<-->	m2	8.744	-0.025

6. Full Model Gabungan_Iterasi 6

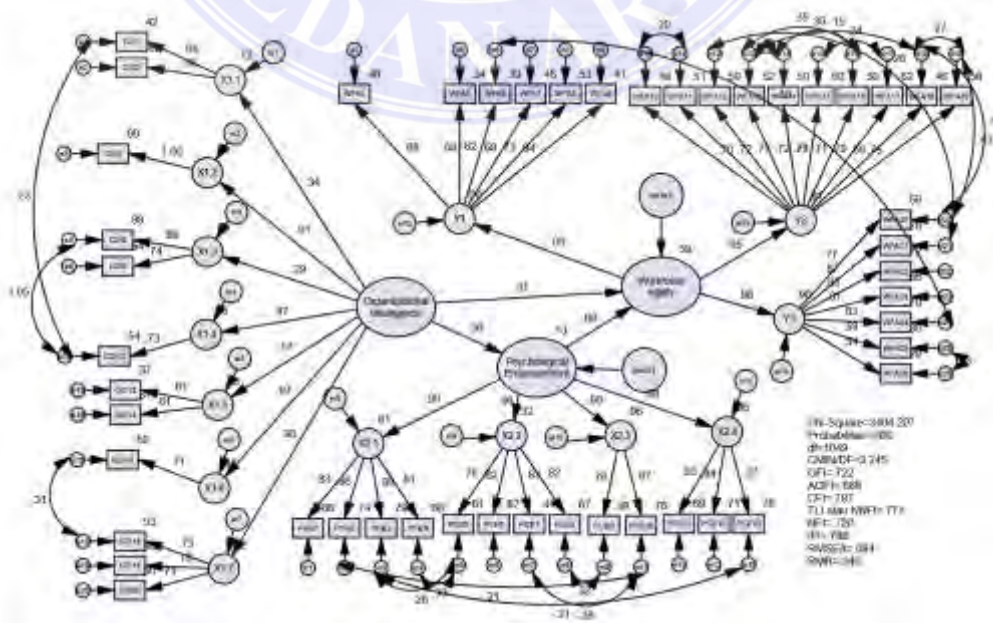


Covariances: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
d11	<-->	d21	6.716	-0.021
d12	<-->	d10	5.396	0.023
d12	<-->	d11	5.208	0.021
d13	<-->	d12	6.51	0.021
d18	<-->	d21	4.674	-0.021
d18	<-->	d12	4.712	-0.024
d18	<-->	d13	9.062	-0.03
d18	<-->	d19	16.619	0.044
d6	<-->	d11	4.042	0.024
d7	<-->	d8	6.808	-0.032
d7	<-->	d5	4.133	0.029
d14	<-->	d8	4.067	0.019
d15	<-->	d10	4.937	0.024
d15	<-->	d11	4.439	0.021
d15	<-->	d19	8.558	-0.027
d15	<-->	d18	6.163	-0.029
d15	<-->	d9	4.579	0.024
d16	<-->	d10	4.292	0.02
d17	<-->	d10	4.616	-0.022
d17	<-->	d12	7.734	-0.026
d22	<-->	d21	6.933	0.019
d22	<-->	d10	5.963	-0.023
d22	<-->	d12	7.235	-0.023

d22	<-->	d6	5.879	0.026
d23	<-->	d20	6.802	-0.022
d23	<-->	d10	7.562	-0.028
d23	<-->	d11	7.508	0.027
d23	<-->	d16	4.441	0.02
d24	<-->	d6	9.213	-0.034
d25	<-->	d19	5.189	-0.021
d25	<-->	d8	4.846	-0.024
d25	<-->	d5	5.23	0.029
d26	<-->	d11	4.435	-0.022
d26	<-->	d5	4.964	-0.029
e12	<-->	e13	4.683	0.032
e1	<-->	e15	4.662	0.028
e1	<-->	e12	8.229	-0.042
e18	<-->	e12	7.283	0.029
m7	<-->	m8	6.084	0.032
m6	<-->	m13	5.449	0.022
m3	<-->	m13	8.998	-0.025
m3	<-->	m7	6.448	0.032
m2	<-->	m5	7.08	0.025
m2	<-->	m3	7.591	0.023
m1	<-->	m13	5.433	0.022
m1	<-->	m5	4.548	0.023
m1	<-->	m3	6.964	-0.025
m10	<-->	m11	5.393	0.02
m10	<-->	m5	4.463	-0.019
m10	<-->	m2	8.767	-0.025

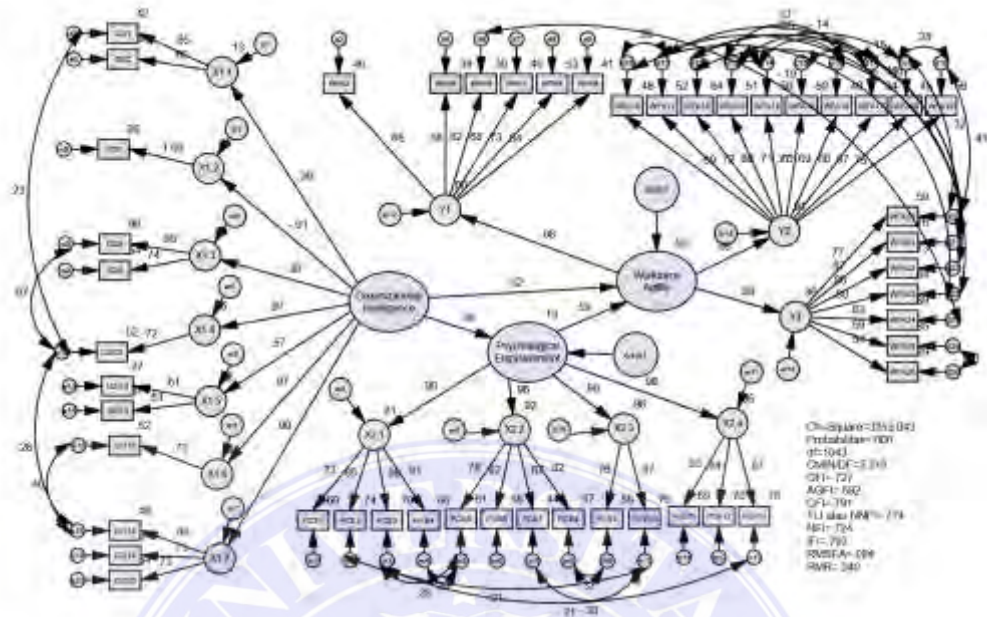
7. Full Model Gabungan_Iterasi 7



Covariances: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
d11	<-->	d21	7.314	-0.022
d12	<-->	d10	5.001	0.022
d12	<-->	d11	4.5	0.02
d19	<-->	d21	4.584	0.016
d18	<-->	d21	4.93	-0.021
d7	<-->	d8	6.965	-0.033
d14	<-->	d8	4.015	0.019
d15	<-->	d10	4.429	0.022
d15	<-->	d19	4.272	-0.019
d15	<-->	d9	4.611	0.024
d16	<-->	d10	4.278	0.02
d17	<-->	d10	4.467	-0.022
d17	<-->	d12	8.324	-0.027
d22	<-->	d21	6.426	0.018
d22	<-->	d10	5.965	-0.023
d22	<-->	d12	7.723	-0.023
d22	<-->	d6	4.239	0.022
d23	<-->	d20	6.467	-0.022
d23	<-->	d10	7.687	-0.028
d23	<-->	d11	7.127	0.026
d23	<-->	d16	4.044	0.019
d25	<-->	d8	4.702	-0.024
d25	<-->	d5	5.401	0.029
d26	<-->	d11	4.558	-0.022
d26	<-->	d5	4.854	-0.028
e12	<-->	e13	4.516	0.031
e19	<-->	e20	4.506	0.031
e18	<-->	e12	7.378	0.029
m7	<-->	m8	6.381	0.033
m6	<-->	m13	6.436	0.023
m3	<-->	m11	5.177	-0.02
m2	<-->	m5	4.749	0.02
m2	<-->	m3	4.699	0.017
m1	<-->	m5	4.923	0.023
m1	<-->	m3	5.246	-0.021
m10	<-->	m11	6.371	0.022
m9	<-->	m1	4.432	0.023

8. Full Model Gabungan_Iterasi 8

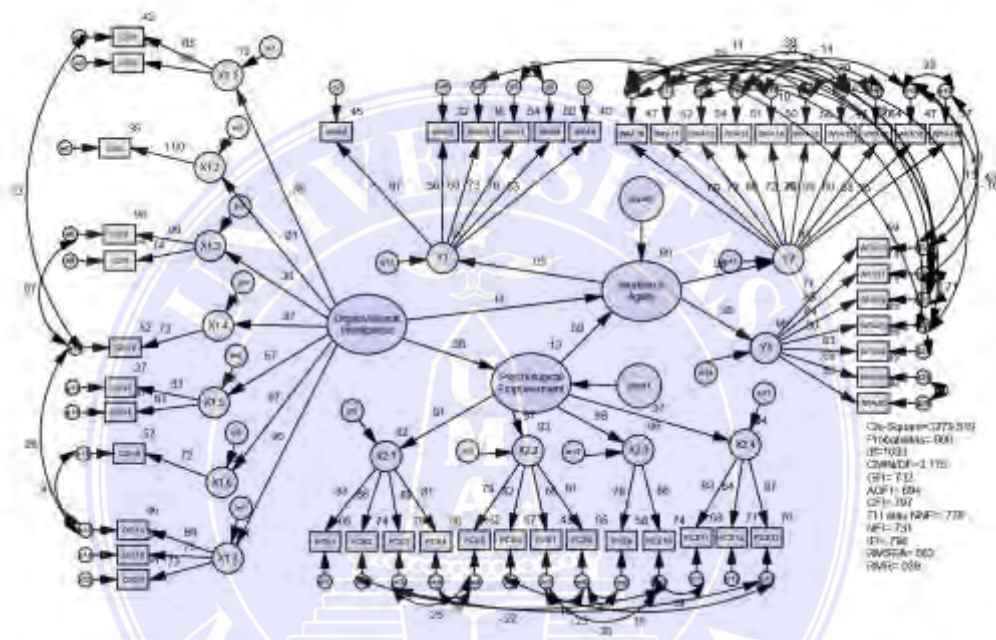


Covariances: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
d19	<-->	d21	4.95	0.016
d18	<-->	d21	5.956	-0.022
d7	<-->	d8	6.936	-0.032
d14	<-->	d8	4.024	0.019
d15	<-->	d10	5.949	0.025
d15	<-->	d19	4.359	-0.019
d15	<-->	d9	4.828	0.025
d16	<-->	d10	7.22	0.026
d17	<-->	d10	5.406	-0.023
d22	<-->	d21	9.395	0.022
d22	<-->	d10	6.646	-0.023
d22	<-->	d6	4.195	0.021
d23	<-->	d20	5.104	-0.019
d23	<-->	d9	4.48	0.023
d23	<-->	d16	7.221	0.024
d24	<-->	d23	4.053	0.017
d25	<-->	d8	4.69	-0.024
d25	<-->	d5	5.318	0.029
d26	<-->	d11	5.52	-0.024
d26	<-->	d5	4.886	-0.028
e12	<-->	e13	4.212	0.03
e9	<-->	e15	4.078	0.02
m7	<-->	m8	6.452	0.033

m6	<-->	m13	6.325	0.023
m3	<-->	m11	5.155	-0.02
m2	<-->	m5	4.702	0.02
m2	<-->	m3	4.689	0.017
m1	<-->	m5	4.893	0.023
m1	<-->	m3	5.227	-0.021
m10	<-->	m11	6.369	0.022
m9	<-->	m1	4.444	0.023

9. Full Model Gabungan_Iterasi 9

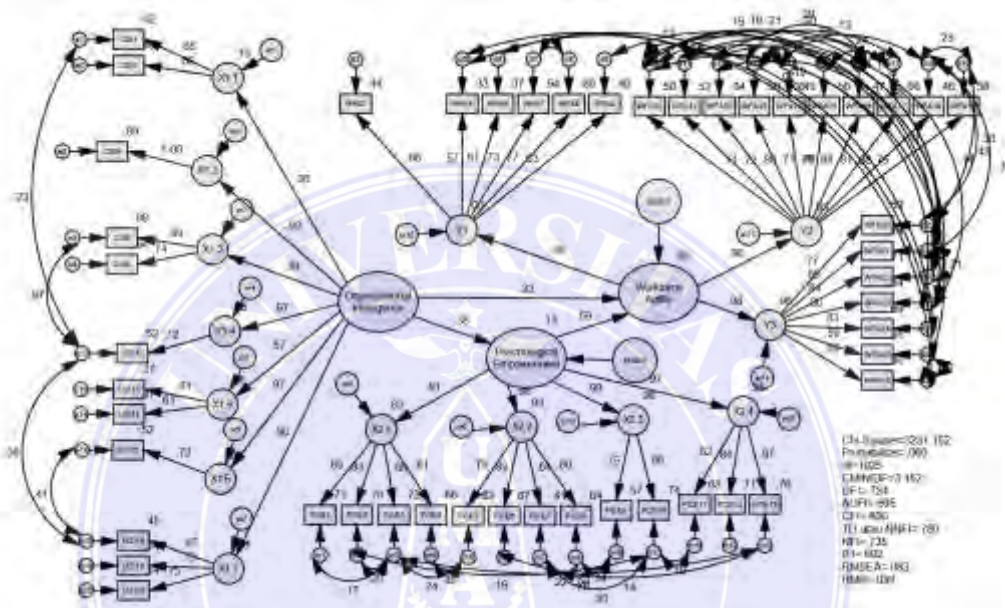


Covariances: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
d7	<-->	d13	4.762	-0.021
d14	<-->	d8	4.83	0.021
d15	<-->	d11	4.824	0.021
d15	<-->	d9	4.714	0.024
d17	<-->	d10	6.411	-0.025
d23	<-->	d20	4.696	-0.018
d23	<-->	d9	5.168	0.024
d23	<-->	d22	4.286	0.017
d24	<-->	d21	4.008	0.014
d25	<-->	d8	4.766	-0.024
d25	<-->	d5	5.417	0.029
d25	<-->	d16	4.297	0.019
d26	<-->	d11	6.457	-0.025
d26	<-->	d5	5.114	-0.029
e12	<-->	e13	4.18	0.03

e9	<-->	e15	4.104	0.02
m2	<-->	m3	5.015	0.018
m1	<-->	m5	4.358	0.022
m1	<-->	m3	5.449	-0.022
m9	<-->	m7	5.484	0.033
m9	<-->	m1	4.026	0.022

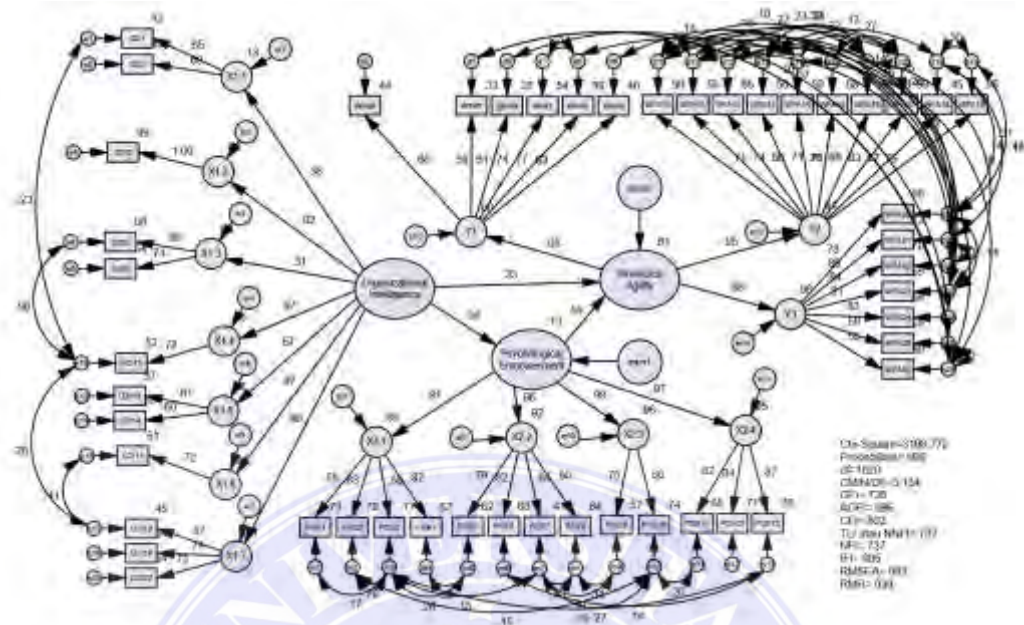
10. Full Model Gabungan_Iterasi 10



Covariances: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
d13	<-->	d10	4.439	-0.017
d13	<-->	d11	4.239	0.017
d7	<-->	d13	4.778	-0.021
d14	<-->	d8	5.21	0.021
d15	<-->	d9	4.969	0.024
d17	<-->	d11	6.433	-0.023
d23	<-->	d20	5.225	-0.019
d23	<-->	d22	4.589	0.017
d24	<-->	d21	4.348	0.015
d26	<-->	d14	5.969	-0.022
e12	<-->	e13	4.064	0.029
e9	<-->	e15	4.124	0.02
m4	<-->	m12	4.146	-0.021
m3	<-->	m7	5.777	0.029
m2	<-->	m8	4.64	0.019
m2	<-->	m5	4.181	0.019

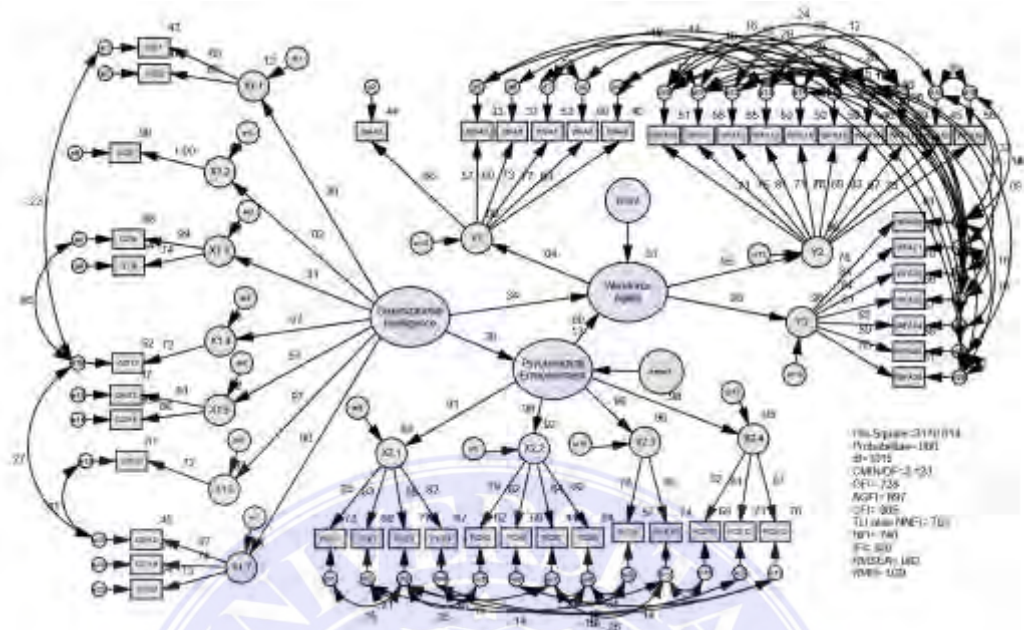
11. Full Model Gabungan_ Iterasi 11



Covariances: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
d13	<-->	d10	4.087	-0.017
d7	<-->	d13	4.867	-0.021
d15	<-->	d9	4.784	0.024
d24	<-->	d21	5.605	0.017
d25	<-->	d16	4.798	0.02
e9	<-->	e15	4.13	0.02
m4	<-->	m12	4.616	-0.022
m3	<-->	m4	4.316	0.018
m2	<-->	m5	4.34	0.019

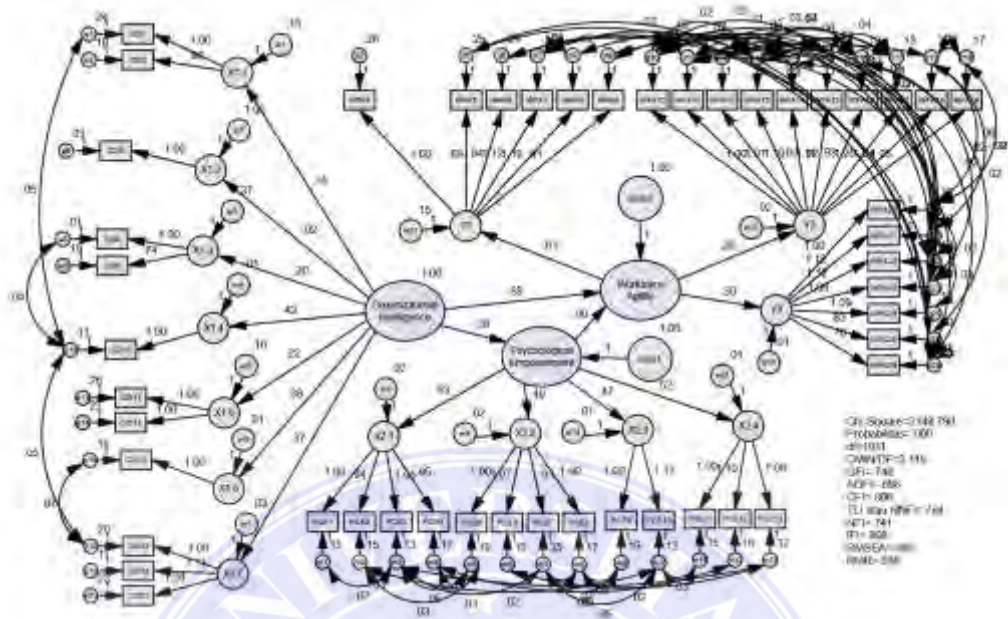
12. Full Model Gabungan_Iterasi 12



Covariances: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
d13	<-->	d21	4.883	0.015
d13	<-->	d10	4.709	-0.018
d22	<-->	d6	4.858	0.023
e9	<-->	e15	4.126	0.02
m5	<-->	m12	4.416	-0.022
m3	<-->	m4	4.209	0.018
m2	<-->	m5	4.678	0.02

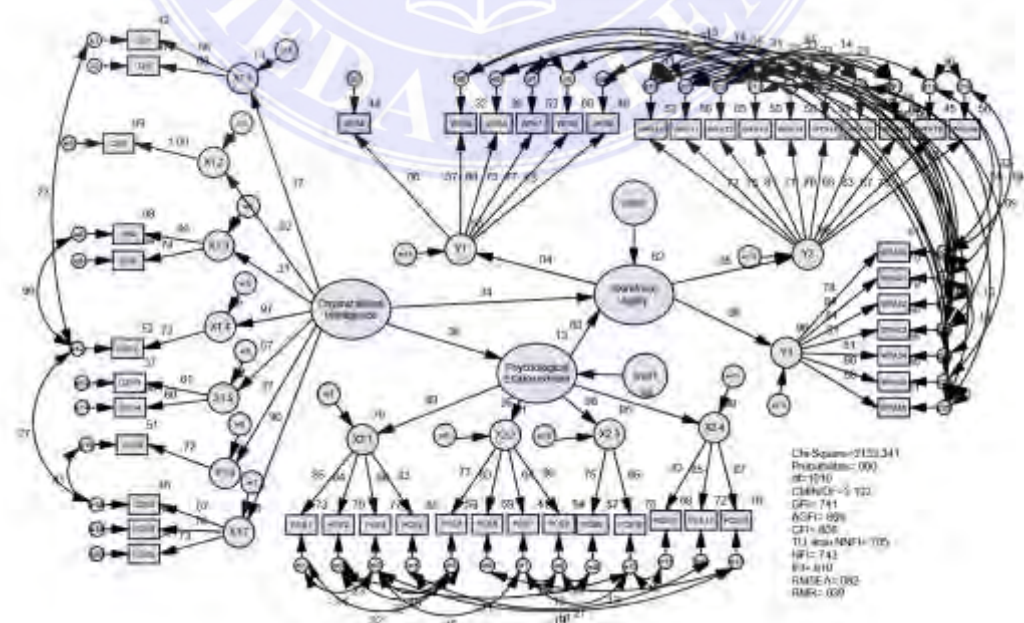
13. Full Model Gabungan_Iterasi 13



Covariances: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
e9	<-->	e15	4.118	0.02
m2	<-->	m8	4.214	0.018
m1	<-->	m5	8.864	0.031

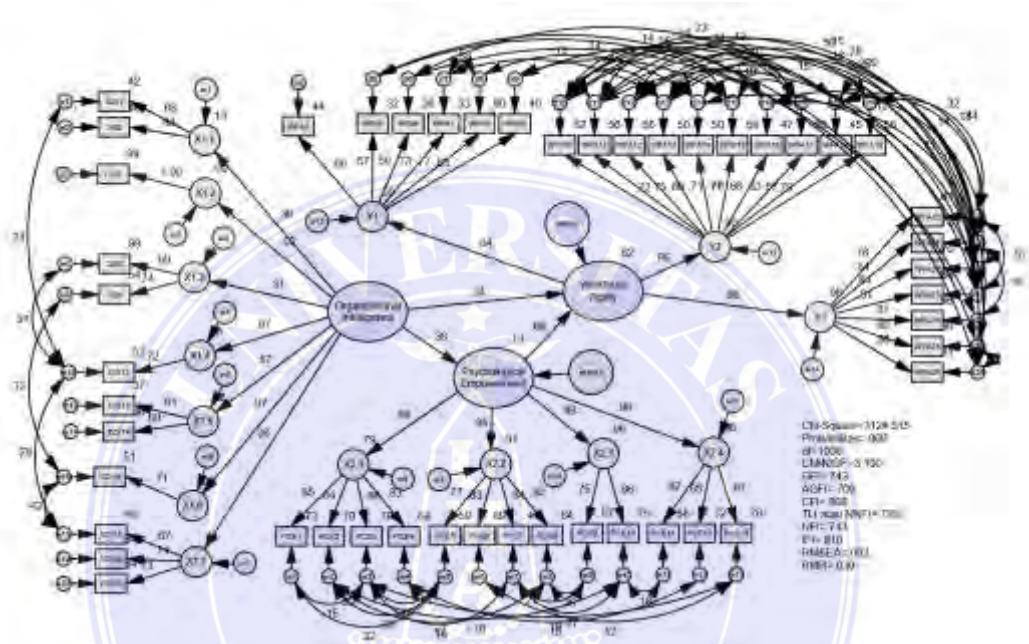
14. Full Model Gabungan_Iterasi 14



Covariances: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
e9	<-->	e15	4.116	0.02
m2	<-->	m8	4.3	0.018

15. Full Model Gabungan_Iterasi 15



Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	1176
Number of distinct parameters to be estimated:	168
Degrees of freedom (1176 - 168):	1008

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 3124.515
 Degrees of freedom = 1008
 Probability level = .000

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Psychological_Empowerment	<---	Organizational_Intelligence	.382	.073	5.223	***	par_26
Workforce_Agility	<---	Organizational_Intelligence	.555	.092	6.057	***	par_46
Workforce_Agility	<---	Psychological_Empowerment	.908	.096	9.472	***	par_47
X2.1	<---	Psychological_Empowerment	.519	.034	15.248	***	par_1
X2.3	<---	Psychological_Empowerment	.464	.032	14.741	***	par_10
X2.4	<---	Psychological_Empowerment	.524	.032	16.561	***	par_11

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2.2	<---	Psychological_Empowerment	.474	.033	14.528	***	par_12
X1.7	<---	Organizational_Intelligence	.365	.037	9.993	***	par_14
X1.1	<---	Organizational_Intelligence	.154	.042	3.690	***	par_15
X1.3	<---	Organizational_Intelligence	.196	.041	4.837	***	par_21
X1.4	<---	Organizational_Intelligence	.419	.033	12.556	***	par_22
X1.5	<---	Organizational_Intelligence	.224	.039	5.679	***	par_23
X1.6	<---	Organizational_Intelligence	.377	.030	12.479	***	par_24
X1.2	<---	Organizational_Intelligence	-.017	.058	-.290	.772	par_25
Y3	<---	Workforce_Agility	.295	.021	13.941	***	par_27
Y2	<---	Workforce_Agility	.259	.021	12.436	***	par_28
Y1	<---	Workforce_Agility	.010	.015	.665	.506	par_29
PCE9	<---	X2.3	1.000				
PCE10	<---	X2.3	1.182	.074	15.926	***	par_2
PCE1	<---	X2.1	1.000				
PCE2	<---	X2.1	.933	.052	17.885	***	par_3
PCE3	<---	X2.1	1.053	.057	18.496	***	par_4
PCE4	<---	X2.1	.956	.053	17.876	***	par_5
PCE5	<---	X2.2	1.000				
PCE6	<---	X2.2	1.102	.072	15.345	***	par_6
PCE7	<---	X2.2	.935	.082	11.370	***	par_7
PCE11	<---	X2.4	1.000				
PCE12	<---	X2.4	1.103	.061	18.163	***	par_8
PCE13	<---	X2.4	1.058	.056	18.800	***	par_9
PCE8	<---	X2.2	1.028	.069	14.894	***	par_13
OZI18	<---	X1.7	1.000				
OZI19	<---	X1.7	1.115	.112	9.938	***	par_16
OZI20	<---	X1.7	1.267	.126	10.057	***	par_17
OZI8	<---	X1.3	1.000				
OZI9	<---	X1.3	.742	.039	18.968	***	par_18
OZI1	<---	X1.1	1.000				
OZI2	<---	X1.1	.973	.274	3.548	***	par_19
OZI5	<---	X1.2	1.000				
OZI12	<---	X1.4	1.000				
OZI13	<---	X1.5	1.000				
OZI14	<---	X1.5	.998	.206	4.842	***	par_20
OZI15	<---	X1.6	1.000				
WFA26	<---	Y3	.759	.074	10.203	***	par_30
WFA25	<---	Y3	.825	.075	11.045	***	par_31
WFA24	<---	Y3	1.085	.068	15.967	***	par_32
WFA23	<---	Y3	1.094	.074	14.802	***	par_33
WFA17	<---	Y2	1.203	.096	12.518	***	par_34
WFA16	<---	Y2	.931	.077	12.128	***	par_35
WFA15	<---	Y2	1.106	.077	14.356	***	par_36
WFA14	<---	Y2	.921	.076	12.165	***	par_37
WFA7	<---	Y1	1.120	.111	10.065	***	par_38
WFA6	<---	Y1	.944	.099	9.497	***	par_39

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
WFA5	<---	Y1	.889	.101	8.792	***	par_40
WFA8	<---	Y1	1.185	.110	10.747	***	par_41
WFA22	<---	Y3	1.119	.068	16.355	***	par_42
WFA2	<---	Y1	1.000				
WFA13	<---	Y2	.932	.080	11.689	***	par_43
WFA12	<---	Y2	1.099	.080	13.798	***	par_44
WFA21	<---	Y3	1.119	.068	16.400	***	par_45
WFA20	<---	Y3	1.000				
WFA9	<---	Y1	.910	.094	9.660	***	par_110
WFA10	<---	Y2	1.000				
WFA11	<---	Y2	1.006	.074	13.607	***	par_111
WFA19	<---	Y2	1.052	.082	12.780	***	par_112
WFA18	<---	Y2	1.036	.090	11.528	***	par_113

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Psychological_Empowerment	<--- Organizational_Intelligence	.357
Workforce_Agility	<--- Organizational_Intelligence	.342
Workforce_Agility	<--- Psychological_Empowerment	.598
X2.1	<--- Psychological_Empowerment	.889
X2.3	<--- Psychological_Empowerment	.980
X2.4	<--- Psychological_Empowerment	.981
X2.2	<--- Psychological_Empowerment	.954
X1.7	<--- Organizational_Intelligence	.898
X1.1	<--- Organizational_Intelligence	.365
X1.3	<--- Organizational_Intelligence	.308
X1.4	<--- Organizational_Intelligence	.973
X1.5	<--- Organizational_Intelligence	.570
X1.6	<--- Organizational_Intelligence	.967
X1.2	<--- Organizational_Intelligence	-.017
Y3	<--- Workforce_Agility	.979
Y2	<--- Workforce_Agility	.949
Y1	<--- Workforce_Agility	.042
PCE9	<--- X2.3	.754
PCE10	<--- X2.3	.864
PCE1	<--- X2.1	.854
PCE2	<--- X2.1	.837
PCE3	<--- X2.1	.881
PCE4	<--- X2.1	.827
PCE5	<--- X2.2	.767

		Estimate
PCE6	<--- X2.2	.831
PCE7	<--- X2.2	.643
PCE11	<--- X2.4	.824
PCE12	<--- X2.4	.846
PCE13	<--- X2.4	.872
PCE8	<--- X2.2	.801
OZI18	<--- X1.7	.669
OZI19	<--- X1.7	.737
OZI20	<--- X1.7	.734
OZI8	<--- X1.3	.988
OZI9	<--- X1.3	.738
OZI1	<--- X1.1	.651
OZI2	<--- X1.1	.681
OZI5	<--- X1.2	.995
OZI12	<--- X1.4	.719
OZI13	<--- X1.5	.612
OZI14	<--- X1.5	.603
OZI15	<--- X1.6	.712
WFA26	<--- Y3	.556
WFA25	<--- Y3	.596
WFA24	<--- Y3	.815
WFA23	<--- Y3	.811
WFA17	<--- Y2	.832
WFA16	<--- Y2	.683
WFA15	<--- Y2	.767
WFA14	<--- Y2	.704
WFA7	<--- Y1	.730
WFA6	<--- Y1	.602
WFA5	<--- Y1	.570
WFA8	<--- Y1	.773
WFA22	<--- Y3	.836
WFA2	<--- Y1	.660
WFA13	<--- Y2	.708
WFA12	<--- Y2	.805
WFA21	<--- Y3	.837
WFA20	<--- Y3	.783
WFA9	<--- Y1	.629
WFA10	<--- Y2	.720

		Estimate
WFA11	<--- Y2	.746
WFA19	<--- Y2	.747
WFA18	<--- Y2	.672



C. UJI NORMALITAS DATA

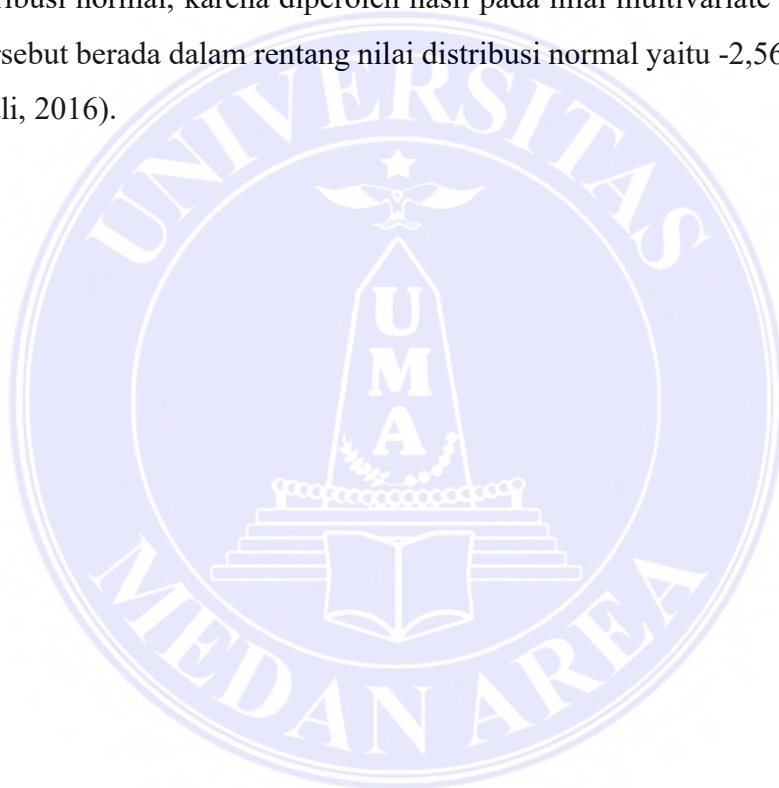
Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
WFA20	2.000	4.000	-.291	-2.111	-.666	-2.416
WFA21	2.000	4.000	-.317	-2.302	-.752	-2.729
WFA10	2.000	4.000	-.346	-2.514	-.663	-2.407
WFA11	2.000	4.000	-.258	-1.876	-.641	-2.325
WFA12	2.000	4.000	-.262	-1.903	-.633	-2.296
WFA13	2.000	4.000	-.255	-1.852	-.701	-2.545
WFA2	1.000	4.000	-.157	-1.137	.058	.211
WFA19	2.000	4.000	-.285	-2.068	-.656	-2.379
WFA18	2.000	4.000	-.643	-4.669	-.699	-2.536
WFA9	1.000	4.000	-.347	-2.520	.525	1.906
WFA8	1.000	4.000	-.570	-4.136	1.159	4.207
WFA5	1.000	4.000	-.412	-2.992	.234	.850
WFA6	1.000	4.000	-.346	-2.514	.206	.748
WFA7	1.000	4.000	-.274	-1.991	.611	2.218
WFA14	2.000	4.000	-.217	-1.571	-.711	-2.581
WFA15	2.000	4.000	-.317	-2.304	-.698	-2.532
WFA16	2.000	4.000	-.707	-5.129	-.467	-1.696
WFA17	2.000	4.000	-.309	-2.241	-.712	-2.585
WFA22	2.000	4.000	-.325	-2.360	-.757	-2.747
WFA23	2.000	4.000	-.349	-2.534	-.769	-2.792
WFA24	2.000	4.000	-.307	-2.227	-.733	-2.661
WFA25	2.000	4.000	-.105	-.762	-.824	-2.990

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
WFA26	2.000	4.000	-.109	-.793	-.791	-2.871
OZI15	2.000	4.000	.066	.481	-.296	-1.075
OZI14	2.000	4.000	-.077	-.557	-.659	-2.391
OZI13	2.000	4.000	-.085	-.618	-.600	-2.178
OZI12	2.000	4.000	-.209	-1.520	-.592	-2.147
OZI5	1.000	4.000	-.387	-2.805	2.343	8.503
OZI2	1.000	4.000	.475	3.445	-.490	-1.778
OZI1	2.000	4.000	.664	4.817	-.568	-2.063
OZI9	2.000	4.000	-.225	-1.636	-.669	-2.428
OZI8	2.000	4.000	-.188	-1.367	-.696	-2.524
OZI20	2.000	4.000	-.447	-3.242	-.908	-3.297
OZI19	1.000	4.000	-.187	-1.357	-.116	-.422
OZI18	2.000	4.000	-.414	-3.001	-.667	-2.419
PCE8	2.000	5.000	.300	2.178	.154	.560
PCE13	2.000	5.000	.381	2.769	.224	.812
PCE12	2.000	5.000	.378	2.743	-.038	-.138
PCE11	2.000	5.000	.303	2.196	.054	.194
PCE7	2.000	5.000	.059	.431	-.557	-2.023
PCE6	2.000	5.000	.427	3.098	.280	1.017
PCE5	2.000	5.000	.152	1.100	-.264	-.958
PCE4	2.000	5.000	.265	1.926	-.133	-.483
PCE3	2.000	5.000	.409	2.969	.060	.218
PCE2	2.000	5.000	.114	.831	-.295	-1.070

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
PCE1	2.000	5.000	.410	2.973	.129	.468
PCE10	2.000	5.000	.300	2.179	.091	.331
PCE9	2.000	5.000	.476	3.455	.608	2.204
Multivariate					56.760	2.130

Berdasarkan pada Tabel di atas menunjukkan bahwa uji normalitas data tersebut berdistribusi normal, karena diperoleh hasil pada nilai multivariate sebesar 2,568, data tersebut berada dalam rentang nilai distribusi normal yaitu -2,56 sampai +2,56 (Ghozali, 2016).

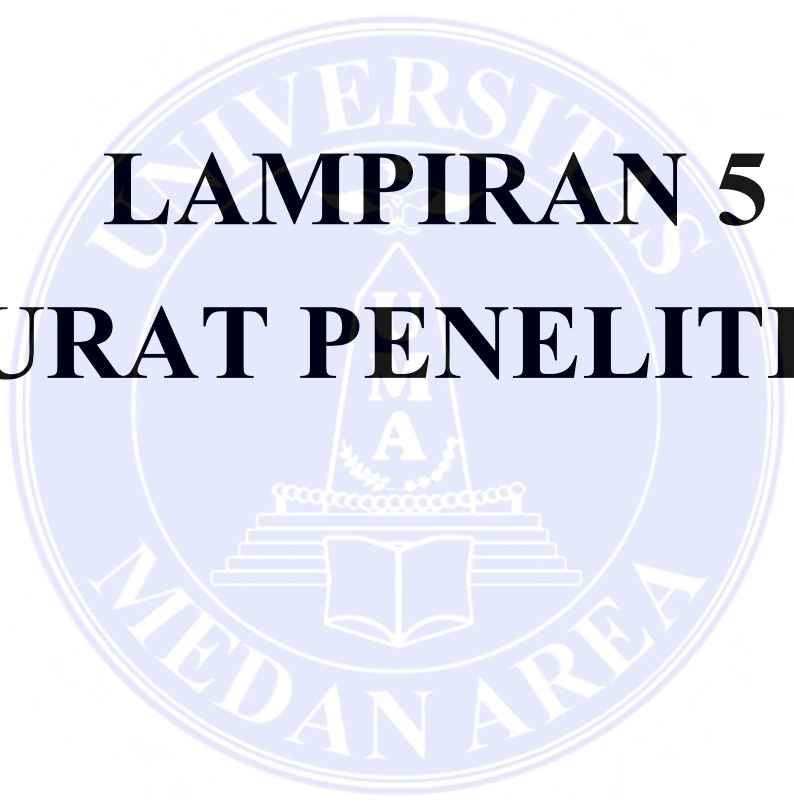


D. MAHALANOBIS DISTANCE**Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
81	84.569	.001	.243
103	81.752	.002	.103
106	80.283	.002	.041
84	79.636	.003	.012
293	79.380	.003	.003
242	78.715	.003	.001
36	78.669	.003	.000
247	77.970	.004	.000
248	77.352	.005	.000
200	77.325	.005	.000
116	77.110	.005	.000
67	76.526	.006	.000
267	76.462	.006	.000
131	76.105	.006	.000
229	73.053	.011	.000
297	71.905	.014	.000
304	71.540	.015	.000
214	71.507	.015	.000
95	70.155	.020	.000
99	70.037	.021	.000
306	69.987	.021	.000
98	69.270	.024	.000
264	69.001	.025	.000
273	67.821	.031	.000
85	67.666	.032	.000
238	67.547	.033	.000
162	67.523	.033	.000
110	67.317	.034	.000
251	67.116	.035	.000
12	67.102	.036	.000
260	66.834	.037	.000
9	65.703	.046	.000
292	65.333	.049	.000
13	64.685	.054	.000
102	63.849	.063	.001
274	63.606	.065	.001

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
148	63.571	.065	.000
206	63.170	.070	.001
57	62.794	.074	.001
188	62.674	.076	.001
58	62.271	.081	.002
315	62.067	.083	.002
202	61.968	.085	.001
109	61.876	.086	.001
270	61.857	.086	.001
74	61.741	.088	.001
283	61.358	.093	.001
276	61.016	.098	.002
234	60.936	.100	.001
305	60.852	.101	.001
3	60.705	.103	.001
115	60.558	.105	.001
184	59.767	.119	.006
259	59.517	.123	.008
6	59.390	.125	.008
257	59.322	.127	.006
20	58.484	.143	.037
252	58.456	.143	.028
90	58.384	.145	.024
139	58.261	.147	.023
101	58.148	.150	.021
157	58.132	.150	.016
43	58.059	.152	.013
307	57.740	.158	.022
105	57.732	.159	.016
219	57.295	.168	.035
32	57.026	.175	.049
140	56.924	.177	.047
216	56.901	.178	.037
272	56.829	.179	.032
232	56.762	.181	.028
286	56.357	.191	.056
250	56.289	.192	.050
137	56.270	.193	.039

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
151	56.234	.194	.032
1	56.114	.197	.032
312	55.793	.205	.054
213	55.768	.206	.044
178	55.764	.206	.033
197	55.673	.208	.031
281	55.666	.209	.024
113	55.514	.213	.026
277	55.430	.215	.025
77	55.420	.215	.019
201	55.039	.226	.040
8	54.573	.239	.095
239	54.494	.241	.090
249	54.085	.253	.168
114	54.033	.255	.152
233	54.027	.255	.126
282	53.806	.262	.160
263	53.564	.269	.208
295	53.458	.273	.211
210	53.398	.275	.197
196	53.260	.279	.212
209	53.239	.280	.185
253	53.230	.280	.157
217	53.230	.280	.129
183	53.157	.282	.123
284	53.003	.287	.139



LAMPIRAN 5

SURAT PENELITIAN



UNIVERSITAS MEDAN AREA

PASCASARJANA

Kampus I Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 ☎ (061) 7368012 Medan 20223
 Kampus II Jalan Setiabudi Nomor 79B/Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 42402994 ☎ (061) 8226331 Medan 20122
 Website: www.uma.ac.id | www.pasca.uma.ac.id | E-Mail: uniiv_medanarea@uma.ac.id

Nomor : 1143/PPS-UMA/WDI/01/VII/2024
 Lamp : 1 -
 Hal : Izin Penelitian

Kepada Yth. Bapak/Ibu:
Kepala Bagian SDM PTPN IV Regional II
Jl. Letjen Suprpto No.2, Hamdan, Kec. Medan Maimun,
Kota Medan, Sumatera Utara
 Di -
 Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan adanya Tugas Akhir mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas Medan Area, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan izin kepada mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini :

Nama : Shafisiyah Adya Larasati
 NPM : 221804005
 Program Studi : Magister Psikologi

Untuk melaksanakan penelitian di tempat yang Bapak/Ibu pimpin sebagai bahan melengkapi tugas-tugas penulisan Tesis pada Program Magister Psikologi Universitas Medan Area.

Disamping itu perlu kami sampaikan bahwa mahasiswa yang tersebut diatas mengambil judul **"Pengaruh Organizational Intelligence Terhadap Workforce Agility Dengan Psychological Empowerment Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai PTPN IV Medan"**

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik diucapkan terimakasih.

Wakil Bidang Penjaminan Mutu



Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos, M.AP

Tembusan :

1. Ketua Program Studi – M.Psi





UNIVERSITAS MEDAN AREA

PASCASARJANA

Kampus I Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 ☎ (061) 7368012 Medan 20223
 Kampus II Jalan Setiabudi Nomor 79B/Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 42402994 ☎ (061) 8226331 Medan 20122
 Website: www.uma.ac.id | www.pasca.uma.ac.id E-Mail: univ_medanarea@uma.ac.id

Nomor : 1143/PPS-UMA/WDI/01/VII/2024
 Lamp : -
 Hal : Pengambilan Data

Kepada Yth. Bapak/Ibu:
Kepala Bagian SDM PTPN IV Regional II
Jl. Letjen Suprpto No.2, Hamdan, Kec. Medan Maimun,
Kota Medan, Sumatera Utara
 Di -
 Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan adanya Tugas Akhir mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas Medan Area, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan izin kepada mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini :

N a m a : Shafisiyah Adya Larasati
 NPM : 221804005
 Program Studi : Magister Psikologi

Untuk melaksanakan pengambilan data di tempat yang Bapak/Ibu pimpin sebagai bahan melengkapi tugas-tugas penulisan Tesis pada Program Magister Psikologi Universitas Medan Area.

"Pengaruh *Organizational Intelligence* Terhadap *Workforce Agility* Dengan *Psychological Empowerment* Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai PTPN IV Medan"

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik diucapkan terimakasih.

Wakil Bidang Penjaminan Mutu



Dra. Bety Masitho Batubara, S.Sos, M.AP





Nomor : 2SDM/eX/206/VII/2024

Medan, 19 Juli 2024

Lampiran: Ada

Hal : Izin Penelitian

Kepada Yth:

Wakil Bidang Penjaminan Mutu

Pascasarjana Universitas Medan Area

di -

Tempat

Sehubungan dengan Surat Saudara nomor 1143/PPS-UMA/WDI/01/VII/2024 tanggal 16 Juli 2024 perihal Permohonan Penelitian, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa/i atas nama di bawah ini diizinkan untuk melaksanakan Penelitian di lingkungan kerja PTPN IV Regional II dengan rincian sebagai berikut :

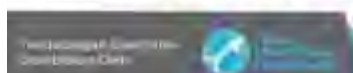
NAMA	NIM	PROGRAM STUDI	UNIT KERJA
Shafisiyah Adya Larasati	221804005	Magister Psikologi	Region Office

Pelaksanaan riset agar dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan sebagai berikut :

1. Berperilaku sopan dan mengikuti dan mematuhi seluruh aturan yang berlaku di Perusahaan, selama proses Praktek Kerja Lapangan/Magang/Riset berlangsung.
2. Menjaga kerahasiaan data dan nama baik perusahaan serta semua data yang digunakan hanya untuk kepentingan ilmiah pendidikan.
3. Seluruh biaya yang timbul atas pelaksanaan Praktek Kerja Lapangan/Magang/Riset ini menjadi tanggung jawab pribadi peserta.
4. Apabila melanggar peraturan yang berlaku, maka PTPN IV Regional II berhak untuk membatalkan proses Praktek Kerja Lapangan/Magang/Riset dan tidak mengeluarkan surat keterangan.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Berdasarkan Pasal 11 UU ITE Tahun 2018, sertifikat tanda tangan elektronik yang diterbitkan oleh BScE-BSSN, memiliki kekuatan dan akibat hukum yang sah.



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area


Document Accepted 24/1/25

Access From (repository.uma.ac.id)24/1/25

REGIONAL II
BAGIAN SDM DAN SISTEM
MANAJEMEN



Dokumen ini ditandatangani secara elektronik oleh:



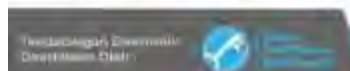
HWIN DWI PUTERA
NIK : 4000077
Jabatan : KEPALA BAGIAN SDM DAN SISTEM MANAJEMEN
Email : HWS.DWI@ptppr1.co.id

Tembusan :

- Arsip



Berdasarkan Pasal 11 UU ITE Tahun 2018, sertifikat tandatangan elektronik yang diterbitkan oleh BSR-E-BSSN, memiliki kekuatan dan akbar hukum yang sah.



AKHLAK : Amanah, Kompeten, Tangguh, Loyal, Adaptif, Kolaboratif

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Access 24/1/25

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)24/1/25



Nomor : 2SDM/eX/233/VIII/2024
 Lampiran: Ada
 Hal : Pelaksanaan Penelitian/Riset

Medan, 06 Agustus 2024

Kepada Yth:
 Wakil Bidang Penjamin Mutu
 Pascasarjana Universitas Medan Area
 di -
 Tempat

Sehubungan dengan surat nomor 2SDM/eX/206/VII/2024 tanggal 19 Juli 2024 perihal Izin Penelitian, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa/i atas nama dibawah ini, telah menyelesaikan Penelitian/riset di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II dengan rincian sebagai berikut:

Nama	NIM	Program Studi	Jadwal Pelaksanaan	Bagian/Bidang	Unit Kerja
Shafisiyah Adya Larasati	221804005	Magister Psikologi	29 - 31 Juli 2024	SDM & Sistem Manajemen	Region Office

Demikian surat ini dibuat sebenar-benarnya, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

REGIONAL II
 BAGIAN SDM DAN SISTEM
 MANAJEMEN

Dokumen ini dilandatangani secara elektronik oleh:

HWIN DWI PUTERA

NCK : 4000077

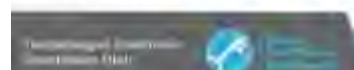
Jabatan : KEPALA BAGIAN SDM DAN SISTEM MANAJEMEN

EMAIL : HWIN.DWI@PTPN4.CO.ID



Tembusan :
 - Arsip

Berdasarkan Pasal 11 UU ITE Tahun 2018, sertifikat tanda tangan elektronik yang diterbitkan oleh BSR-BSSN, memiliki kekuatan dan akurasi hukum yang sah.



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area