

**PENGARUH *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT*
TERHADAP *WORKFORCE AGILITY* PADA STAF PENGAJAR
MELALUI *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI**

TESIS

OLEH:

**MUTIARA
241804005**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2026**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 22/7/26

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)22/7/26

**PENGARUH *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* TERHADAP
WORKFORCE AGILITY PADA STAF PENGAJAR MELALUI
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh
Gelar Magister di Program Pascasarjana
Universitas Medan Area

Oleh:

**MUTIARA
241804005**

**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2026**

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 22/7/26

Access From (repository.uma.ac.id)22/7/26

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI**

HALAMAN PENGESAHAN

**Judul : Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Workforce Agility*
Pada Staf Pengajar dengan *Transformational Leadership* Sebagai
Variabel Mediasi**

Nama : Mutiara

NPM : 241804005

Menyetujui

Pembimbing I

Prof. Hasanuddin, Ph.D

Pembimbing II

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

**Ketua Program Studi
Magister Psikologi**



Dr. Salamiah Sari Dewi, M.Psi

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar magister di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 14 April 2026
Peneliti



Mutiara
241804005

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Mutiara
NPM : 241804005
Program Studi : Magister Psikologi
Fakultas : Pascasarjana
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul : **“Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Workforce Agility* Pada Staf Pengajar Melalui *Transformational Leadership* Sebagai Variabel Mediasi”** beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan memublikasikan 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 : 14 April 2026
Yang menyatakan



Mutiara
241804005

ABSTRAK

Mutiara. Pengaruh *Psychological Empowerment* Terhadap *Workforce Agility* Pada Staf Pengajar Melalui *Transformational Leadership* Sebagai Variabel Mediasi. Magister Psikologi, Universitas Medan Area, 2026.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *psychological empowerment* terhadap *workforce agility* pada staf pengajar dengan *transformational leadership* sebagai variabel mediasi. Latar belakang penelitian didasarkan pada pentingnya kelincahan tenaga pendidik dalam menghadapi perubahan yang cepat di lingkungan pendidikan tinggi. Sampel penelitian sejumlah 304 responden staf pengajar dengan sertifikasi dosen (serdos). Pengambilan sampel menggunakan teknik *non probability sampling* melalui *convenience sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan skala yaitu skala *workforce agility*, skala *psychological empowerment*, dan skala *transformational leadership*. Teknik analisis yang digunakan adalah *Struktural Equation Modelling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: *psychological empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *workforce agility* pada staf pengajar, dengan nilai estimasi sebesar 0,124 dan nilai $P < 0,001$. Penerapan *psychological empowerment* pada staf pengajar secara signifikan berkontribusi dalam menstimulasi kemunculan gaya *transformational leadership* di lingkungan akademik. Temuan ini didukung oleh data statistik yang menunjukkan koefisien estimasi sebesar 0,660 dengan nilai signifikansi (P) yang sangat kuat (***). Selanjutnya, *transformational leadership* memiliki pengaruh terhadap *workforce agility* pada staf pengajar dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0,809 dengan nilai $P < 0,001$, yang mengindikasikan adanya pengaruh positif dan signifikan yang sangat kuat. Analisis uji Sobel yang menunjukkan statistik sebesar 6,452 dan signifikansi 0,00 ($p < 0,05$), ditemukan bahwa *transformational leadership* secara signifikan memediasi pengaruh *psychological empowerment* terhadap *workforce agility*.

Kata Kunci: Pendidikan Tinggi, *Psychological Empowerment*, Staf Pengajar, *Transformational Leadership*, *Workforce Agility*

ABSTRACT

Mutiara. The Effect of Psychological Empowerment on Workforce Agility Among Teaching Staff Through Transformational Leadership as a Mediating Variable. Master of Psychology, Universitas Medan Area, 2026

*This study aims to analyze the effect of psychological empowerment on workforce agility in teaching staff with transformational leadership as a mediating variable. The background of the study is based on the importance of agility of teaching staff in facing rapid changes in the higher education environment. The research sample was 304 teaching staff respondents with lecturer certification (serdos). Sampling used a non-probability sampling technique through convenience sampling. Data collection was carried out using a scale, namely the workforce agility scale, the psychological empowerment scale, and the transformational leadership scale. The analysis technique used was Structural Equation Modeling (SEM). The results showed that: psychological empowerment has a positive and significant effect on workforce agility in teaching staff, with an estimated value of 0.124 and a P value <0.001 . The application of psychological empowerment in teaching staff significantly contributes to stimulating the emergence of a transformational leadership style in the academic environment. This finding is supported by statistical data showing an estimated coefficient of 0.660 with a very strong significance value (P) (***) . Furthermore, transformational leadership has an influence on workforce agility in teaching staff with an estimated coefficient value of 0.809 with a P value <0.001 , which indicates a very strong positive and significant influence. The Sobel test analysis showed a statistic of 6.452 and a significance of 0.00 ($p < 0.05$), found that transformational leadership significantly mediated the influence of psychological empowerment on workforce agility.*

Keywords: Higher Education, Psychological Empowerment, Teaching Staff, Transformational Leadership, Workforce Agility

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT yang melimpahkan rahmad dan karuniaNya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh *Psychological Empowerment* Terhadap *Workforce Agility* Staf Pengajar Melalui *Transformational Leadership* Sebagai Variabel Mediasi”. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Psikologi di Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Peneliti sangat menyadari bahwa tesis ini tidak akan selesai dengan baik tanpa adanya dukungan nyata baik secara moril maupun materil dari beberapa pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc.
2. Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, M.S sebagai Direktur Program Pascasarjana Universitas Medan Area.
3. Dr. Salaria Sari Dewi, M.Psi, sebagai Ketua Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area, sekaligus ketua sidang yang telah memberikan saran dan masukan untuk penulisan tesis ini.
4. Prof. Hasanuddin, Ph.D, sebagai pembimbing I dalam penulisan tesis ini, yang telah memberikan arahan dan motivasi hingga selesainya tesis ini.
5. Dr. Suryani Hardjo, MA, Psikolog atas bimbingan, arahan dan banyak waktu yang telah diluangkan kepada peneliti untuk berdiskusi serta memberikan motivasi selama menjadi dosen pembimbing II pada penulisan tesis ini.
6. Dr. Siti Aisyah, M.Psi, Psikolog, sebagai penguji tamu atas waktu yang diberikan serta masukan untuk penulisan tesis ini.

7. Yudistira Fauzy Indrawan, MA, Ph.D, Psikolog, sebagai sekretaris atas saran dan masukkan selama proses penulisan tesis ini mulai dari seminar proposal sampai sidang.
8. Kepada Mama, Papa, dan Abang atas doa, dukungan, pelukan, dan motivasi kepada peneliti selama proses perkuliahan dan penyelesaian tugas akhir ini sampai sidang. Tanpa itu semua, penulis tidak akan bisa menyelesaikannya.
9. Seluruh dosen PTS di Kota Medan yang sudah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi skala selama proses pelaksanaan penelitian.
10. Dosen Program Pascasarjana khususnya Program Studi Magister Psikologi atas waktu yang diberikan, ilmu yang disampaikan serta motivasi kepada peneliti sehingga bisa menyelesaikan studi tepat waktu.

Akhirnya peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah turut membantu peneliti dalam menyelesaikan tesis ini, yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Semoga Allah SWT akan membalas semua kebbaikannya yang telah diberikan kepada peneliti. Tanpa bantuan semua pihak, tesis ini tidak akan pernah selesai. Sekali lagi peneliti ucapkan terima kasih.

Medan, 14 April 2026

Peneliti



Mutiara

241804005

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT.....	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Hipotesis.....	10
1.5 Manfaat Penelitian	10
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	 11
2.1 Workforce Agility	11
2.1.1 Pengertian <i>Workforce Agility</i>	11
2.1.2 Dimensi <i>Workforce Agility</i>	13
2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Workforce Agility</i>	15
2.2 Psychological Empowerment.....	17
2.2.1 Pengertian <i>Psychological Empowerment</i>	17
2.2.2 Dimensi <i>Psychological Empowerment</i>	18
2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi <i>Psychological Empowerment</i>	20
2.3 Transformational Leadership	21
2.3.1 Pengertian <i>Transformational Leadership</i>	21
2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi <i>Transformational Leadership</i>	25
2.3.3 Aspek <i>Transformational Leadership</i>	27
2.4 Kerangka Teori.....	28
2.4.1 Pengaruh <i>Psychological Empowerment</i> Terhadap <i>Workforce Agility</i> Staf Pengajar	28
2.4.2 Pengaruh <i>Psychological Empowerment</i> Terhadap <i>Transformational</i> <i>Leadership</i> Staf Pengajar	31
2.4.3 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Workforce Agility</i> Staf Pengajar	33
2.4.4 Pengaruh <i>Psychological Empowerment</i> Terhadap <i>Workforce Agility</i> dengan <i>Transformational Leadership</i> sebagai Mediasi.....	36
2.5 Kerangka Penelitian	43
 BAB III METODE PENELITIAN.....	 44
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian	44
3.2 Identifikasi Variabel Penelitian.....	45
3.3 Definisi Operasional.....	46
3.4 Populasi dan Sampel	47
3.5 Metode Pengumpulan Data	49

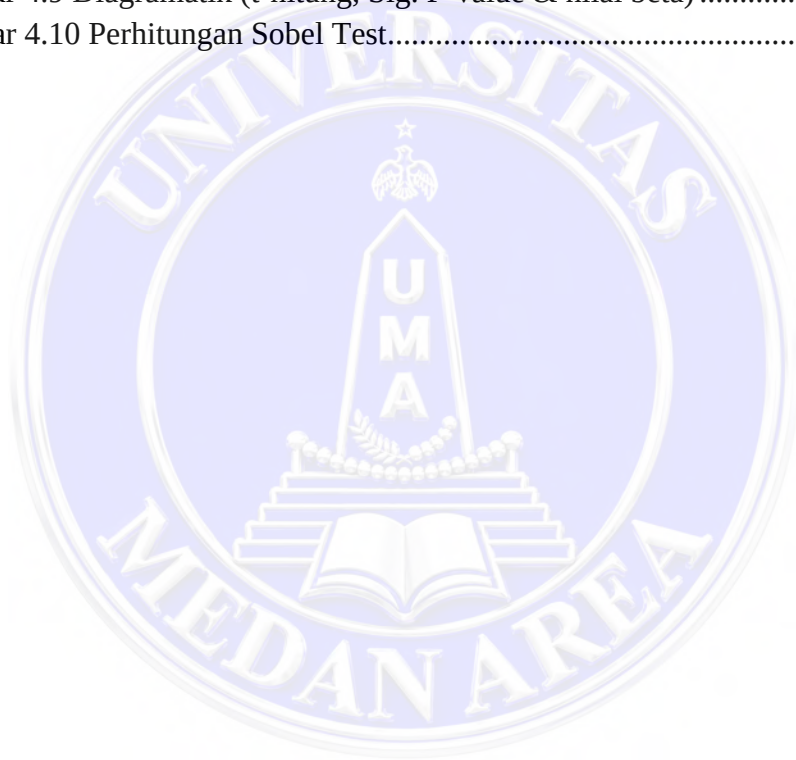
3.6	Prosedur Penelitian	53
3.7	Teknik Analisis Data.....	54
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		57
4.1	Analisis Statistik Deskriptif	57
4.1.1	Statistik Deskriptif	57
4.2	Analisis Inferensial.....	62
4.2.1	Uji Kualitas Data.....	62
4.2.2	Analisis model pengukuran variable (<i>Measuremen Model</i>) dengan teknik <i>Confirmatory Analysis Factor (CFA)</i>	66
4.2.3	Analisis Model Structural (<i>Structural Measurement</i>).....	79
4.3	Pengujian Hipotesis.....	86
4.3.1	Analisis Statistik Pengaruh Langsung (<i>uji t-statistik</i>).....	87
4.3.2	Uji Sobel (H_4).....	88
4.4	Pembahasan.....	91
4.4.1	Pengaruh <i>Psychological Empowerment</i> terhadap <i>Workforce Agility</i>	91
4.4.2	Pengaruh <i>Psychological Empowerment</i> terhadap <i>Transformasional Leadership</i>	93
4.4.3	Pengaruh <i>Transformasional Leadership</i> terhadap <i>Workforce Agility</i>	95
4.4.4	Pengaruh <i>Psychological Empowerment</i> terhadap <i>Workforce Agility</i> dengan <i>Transformasional Leadership</i> sebagai variabel Mediasi	97
BAB V PENUTUP.....		101
5.1	Kesimpulan	101
5.2	Saran.....	102
DAFTAR PUSTAKA		105
LAMPIRAN.....		110

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Waktu Penelitian	44
Tabel 3.2 Jumlah Sampel Penelitian	47
Tabel 3.3 Blueprint Skala Workforce Agility Sebelum Uji Coba	49
Tabel 3.4 Blueprint Skala Psychological Empowerment Sebelum Uji Coba	50
Tabel 3.5 Blueprint Skala Transformational Leadership Sebelum Uji Coba.....	52
Tabel 3.6 Goodness-of-Fit Index	56
Tabel 4.1 Kategori Jawaban Responden	57
Tabel 4.2 Kategorisasi Skor Jawaban Reponden Variabel	58
Tabel 4.3 Kategorisasi Skor Jawaban Responden Variabel	60
Tabel 4.4 Kategorisasi Skor Jawaban Reponden Variabel Workforce Agility.....	61
Tabel 4.5 Uji Normalitas Data	62
Tabel 4.6 Uji Outlier	64
Tabel 4.7 Standardized Regression Weight Variabel	69
Tabel 4.8. Hasil Uji GOF Variabel Psychological Empowerment Iterasi_4 (fit) .	70
Tabel 4.9 Standardized Regression Weights Variabel	72
Tabel 4.10 Standardized Regression Weights Variabel	73
Tabel 4.11 Hasil Uji GOF Model Variabel.....	74
Tabel 4.12 Standardized Regression Weight Variabel	77
Tabel 4.13 Hasil Uji GOF Variabel Workforce Agility_iterasi 3.....	78
Tabel 4.14 Standardized Regression Weights.....	82
Tabel 4.15 Squared Multiple Correlations	82
Tabel 4.16 Hasil Pengujian Validitas Instrumen Full Model_Fit	83
Tabel 4.17 Hasil Pengujian	85
Tabel 4.18 Regression Weights Full Model Gabungan Fit.....	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Tugas Dosen di Indonesia	3
Gambar 2.1. Kerangka Penelitian	43
Gambar 4.1 Diagram CFA Variabel Psychological Empowerment	67
Gambar 4.2 Hasil Analisis Variabel.....	69
Gambar 4.3 Diagram CFA Variabel Transformasional Leadership	71
Gambar 4.4 Analisis Variabel Transformasional Leadership Iterasi_3 (fit).....	73
Gambar 4.5 Diagram CFA variabel Workforce Agility.....	76
Gambar 4.6 Analisis variabel Workforce Agility Iterasi_3 (fit)	77
Gambar 4.7 Diagram Full Model Structural (Standardized Estimate).....	80
Gambar 4.8 Diagram Full Model Structural (Unstandardized Estimate)	81
Gambar 4.9 Diagramatik (t-hitung, Sig. P-value & nilai beta)	87
Gambar 4.10 Perhitungan Sobel Test.....	89



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Lembar Informed Consent.....	111
Lampiran 2 Skala Penelitian	114
Lampiran 3 Data Penelitian.....	120
Lampiran 4 Hasil Pengujian CFA	152
Lampiran 5 Surat Keterangan Penelitian	186



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam skenario politik-ekonomi masyarakat kapitalis saat ini, perusahaan-perusahaan semakin beroperasi di bawah persaingan global dan dinamika pasar yang didasarkan pada ketidakpastian, ketidakpastian, dan perubahan yang konstan serta cepat yang berdampak langsung dan tidak langsung pada aktivitas mereka. (Munteanu et al., 2010). Lingkungan bisnis secara historis dipengaruhi oleh faktor-faktor yang banyak diketahui yang dapat menjadi peluang atau ancaman, seperti teknologi baru, model bisnis baru, cara baru dalam menghadapi persaingan, digitalisasi, deregulasi pasar dan fragmentasi, ketidakpastian ekonomi, perubahan demografi, serta gejolak sosial dan politik yang terus berlangsung (Björkdahl, 2020). Selain itu, pelanggan tidak lagi sekadar penerima produk, melainkan mereka memainkan peran penting dalam proses produksi (Liu & Kolenda, 2012). Oleh karena itu, perusahaan memiliki tantangan untuk beradaptasi secara terus menerus dengan tuntutan mereka, dengan cepat dan eksklusif.

Selain itu industri 5.0 diakui sebagai era digital yang menciptakan lingkungan bisnis yang sangat dinamis, mendorong organisasi untuk terus meningkatkan strategi, proses, dan praktik manajemen agar dapat bertahan dan mencapai keunggulan kompetitif (Ito et al., 2023). Situasi ini bertentangan dengan pendekatan manajemen tradisional, yang sering memiliki batasan dalam pemecahan masalah. Pendekatan semacam itu cenderung hierarkis dan terstruktur, sehingga kurang responsif terhadap inovasi, perubahan sosio-kultural, dan

pembaruan praktik manajemen. Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan transformasi dalam proses manajerial agar menjadi lebih kreatif dan fleksibel (Costa et al., 2022). Fokus utama dari transformasi ini terletak pada pengembangan kompetensi tenaga kerja, yang perlu dilatih untuk menunjukkan ketangkasan (Sherehiy & Karwowski, 2014).

Bentuk organisasi yang bergerak dibidang jasa pendidikan adalah perguruan tinggi, dimana tenaga kerjanya disebut dengan tenaga pendidik atau dosen. Pada dunia pendidikan dosen perlu memiliki *workforce agility* yang baik, karena dunia pendidikan terus mengalami perubahan dan perkembangan yang cepat. *Workforce agility* memungkinkan dosen untuk beradaptasi dengan mudah terhadap perubahan kurikulum, teknologi pembelajaran, dan tuntutan mahasiswa yang beragam. Sebagai staf pengajar atau dosen memiliki kewajiban dalam melaksanakan TRI DARMA PERGURUAN TINGGI; dalam bentuk Pendidikan/Pengajaran, Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat.

Fenomena yang terjadi yaitu berupa keluhan para dosen terkait kewajiban dalam melaksanakan Tri Darma Perguruan Tinggi tersebut. Beban tugas dosen meliputi pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat (Tri Dharma). Namun, ada beban lain yang dinilai banyak pihak lebih berat dari tiga tugas utama itu, yaitu urusan administratif belum lagi bagi dosen yang memiliki tugas sebagai fungsionaris, tugas menjadi lebih banyak. Selain itu, dosen juga dibebani berbagai tugas lain seperti publikasi, pembuatan aneka laporan hingga terlibat dalam berbagai kegiatan kampus. Tugas-tugas dosen dapat dilihat dalam ilustrasi di bawah ini.



Gambar 1.1 Tugas Dosen di Indonesia

Salah satu strategi terbaru untuk menanggapi fenomena di atas adalah dengan memiliki *agility*, yang pertama kali menjadi populer pada awal 1990-an di kalangan sarjana Amerika Utara (Qin & Nembhard, 2015). Para pengagas tersebut menjadikan banyak peneliti menaruh perhatiannya kepada konsep, ukuran, dan fungsi terkait *agility*, dengan alasan bahwa *agility* akan menjadi peluang potensial untuk kemajuan teknologi informasi dan perubahan pemikiran serta strategi produksi (Asgarnezhad Nouri & Mir Mousavi, 2020). Bagi seorang individu, menjadi *agile* berarti mampu menampilkan kontribusi kepada perusahaan yang terus aktif mengembangkan sumber daya manusia dan teknologi sebagai tanggapan terhadap peluang yang berubah terus menerus (Dove & Wills, 1996). *Workforce agility* mengacu kepada aspek yang berkaitan dengan individu secara keseluruhan mengenai ketangkasannya di dalam suatu organisasi (Qin & Nembhard, 2015).

Agilitas tenaga kerja adalah kemampuan untuk merespons dengan efisien atau terus-menerus beradaptasi dengan perubahan (Al et al., 2023). Beberapa studi, seperti yang dilakukan oleh Muduli & Pandya, (2018) telah mengaitkan agilitas tenaga kerja dengan spiritualitas di tempat kerja, pelatihan dan

pengembangan, kualitas komunikasi, pemberdayaan psikologis, hubungan jaringan, dan berbagai faktor lainnya. Meskipun agilitas tenaga kerja telah menarik perhatian di kalangan akademis dan praktis, penelitian tentang topik ini masih dalam tahap awal pengembangan, dan konsep ini relatif baru (Kundi et al., 2021).

Workforce agility adalah kemampuan yang dimiliki individu untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang untuk mengatasi situasi baru dan menantang (Zhang & Sharifi, 2000). Katayama & Bennett, (1999) juga menjelaskan bahwa *workforce agility* adalah sikap positif yang dimiliki oleh seorang individu terhadap pembelajaran dan pengembangan pribadi dengan cara yang positif. *Workforce agility* dapat membantu organisasi untuk mampu bertahan dalam lingkungan bisnis yang mudah berubah. Hopp & Oyen, (2004) menjelaskan bahwa individu yang *agile* dapat mendukung tujuan strategis dari biaya, waktu, dan kualitas. Individu yang fleksibel akan meningkatkan produktivitas, keuntungan dan pangsa pasar, menumbuhkan bisnis dalam pasar yang kompetitif dengan perubahan yang konstan dan tidak dapat diprediksi, sehingga meningkatkan prospek kelangsungan hidup organisasi di masa depan dalam lingkungan bisnis yang semakin tidak stabil dan semakin global.

Workforce agility atau kelincahan tenaga kerja, sangat dibutuhkan untuk membantu organisasi beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dan tidak terduga. Hal ini memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif, berinovasi, dan mencapai tujuan dari sebuah organisasi berbentuk bisnis maupun jasa dengan lebih efektif.

Kondisi ini menuntut dosen memiliki *workforce agility* yang baik. Dosen yang *agile* akan mampu menciptakan lingkungan belajar yang dinamis dan relevan, serta mempersiapkan mahasiswa untuk menghadapi tantangan dunia kerja yang terus berubah. *Workforce agility* dalam menjalankan tugas Tridharma Perguruan Tinggi bagi dosen mencakup kemampuan adaptasi dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan, memanfaatkan teknologi, serta mengembangkan keterampilan baru untuk memenuhi tuntutan pendidikan yang terus berkembang. Dosen perlu mengembangkan kelincahan untuk merespons perubahan kurikulum, metode pengajaran, dan kebutuhan mahasiswa, serta memanfaatkan teknologi digital dalam pembelajaran.

Workforce agility sebagai hal yang kritikal untuk dapat meraih daya saing, namun sejauh ini konsep dari *workforce agility* belum banyak ditelaah secara mendalam. Artinya *workforce agility* merupakan variabel yang paling sedikit dipelajari hingga saat ini, dimana terlihat dari kurangnya upaya untuk meninjau faktor pembentuk dan faktor yang memengaruhi dari *workforce agility* ini (Harsch & Festing, 2020).

Beberapa penelitian sebelumnya telah melihat faktor-faktor yang memiliki pengaruh signifikan terhadap *workforce agility*. Muduli & Pandya, (2018) menjelaskan bahwa faktor *workforce agility* dapat dikategorikan menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang memengaruhi *workforce agility* meliputi kepribadian, kebutuhan individu, *psychological empowerment* (pemberdayaan psikologis) dan *quality of work life* (van Vliet et al., 2019).

Dinamika pengaruh *psychological empowerment* (pemberdayaan psikologis) terhadap *workforce agility* (kelincahan tenaga kerja) menunjukkan

bahwa pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh positif terhadap kemampuan individu dalam beradaptasi dengan cepat dan fleksibel terhadap perubahan. Individu yang merasa diberdayakan secara psikologis cenderung lebih mampu menghadapi tantangan dan perubahan di tempat kerja, sehingga meningkatkan kelincahan mereka dalam bekerja.

Menghadapi lingkungan yang serba cepat di mana peran pekerjaan cenderung dinamis, *workforce agility* menjadi penting untuk dimiliki sebab individu dituntut menggunakan keterampilan dalam menghadapi tuntutan yang terjadi. Faktor pendorong *psychological empowerment* memiliki peranan penting yang mampu meningkatkan *workforce agility* pada individu (Aisy Yusuf & Yuniasanti, 2024). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara variabel *psychological empowerment* dengan *workforce agility* pada individu sebesar 0,504 dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) yang menunjukkan terdapat korelasi positif antara variabel *psychological empowerment* dengan *workforce agility* pada individu startup. Implikasi pada penelitian ini dapat memberikan pengetahuan bagi tiga pihak, yaitu perusahaan, individu, dan bagi peneliti selanjutnya mengenai *psychological empowerment* dan *workforce agility* dalam lingkungan kerja startup yang cukup dinamis.

Penelitian Amanda et al., (2024) menunjukkan hasil melalui uji regresi bahwa *psychological empowerment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *workforce agility*, dengan ukuran efek yang besar, yaitu 56,2%. Selain itu, deskripsi kedua variabel, pemberdayaan psikologis dan kelincahan kerja, dikategorikan sedang.

Selanjutnya Arini, (2024) menemukan bahwa terdapat hubungan antara *psychological empowerment* dengan *workforce agility* diterima dengan nilai $p=0,000$ ($p<0,05$) dan sumbangan efektif sebesar 38,02% sehingga dapat diartikan terdapat hubungan yang sangat signifikan antara variabel *psychological empowerment* dengan *workforce agility*.

Faktor eksternal yang dapat meningkatkan kelincahan individu diindikasikan berasal dari peran aspek lingkungan dan sosial, seperti kerja sama tim dan kepemimpinan (Munteanu et al., 2010). Faktor eksternal dari *workforce agility* ditambahkan oleh Alavi et al., (2014) juga berhubungan dengan struktur dan budaya atau kebiasaan dari lingkungan organisasi yang akan memengaruhi individu dalam berperilaku *agile*. Peneliti fokus kepada kepemimpinan transformasional sebagai variabel yang yang mampu memediasi peningkatan *workforce agility* pada dosen.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *workforce agility* (kelincahan tenaga kerja). Gaya kepemimpinan ini, yang berfokus pada inspirasi dan motivasi, dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan merespons perubahan dengan lebih efektif. Penelitian Loo, Joshua Teck Khun (2019) menemukan bahwa individu yang *agile* diperlukan oleh perusahaan di mana *workforce agility* memiliki adaptasi yang lebih baik untuk memastikan produktivitas maksimum tercapai di lingkungan bisnis yang tidak terduga. Selain itu, pola kepemimpinan transformasional para pemimpin akan mendorong *workforce agility*, namun, banyak manajer tidak memiliki keterampilan yang baik dalam manajemen orang dan menunjukkan gaya manajemen yang salah yang berdampak negatif bagi seluruh manajemen.

Mengancam individu untuk memberikan hasil yang pada akhirnya menghancurkan kreativitas dan produktivitas, menghasilkan pekerjaan yang tertekan dan tidak kreatif dengan kontribusi rendah. Komunikasi yang tidak tulus menyebabkan kecurigaan sementara kurangnya komunikasi antara pemimpin dan pengikut memberikan arahan dan tujuan yang tidak jelas.

Temuan penelitian Alzeyoudi (2024) menunjukkan bahwa elemen kepemimpinan transformasional secara signifikan memediasi hubungan dengan *organizational agility*, dimana secara langsung diisi oleh individu yang memiliki *workforce agility*. Didukung dengan penelitian Marsaditha & Nurhayati, (2025), hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap *workforce agility* tenaga kerja. Selanjutnya, Hernawaty & Syahrani, (2022) hasil menunjukkan bahwa *workforce agility* (kelincahan tenaga kerja) dipengaruhi oleh kepemimpinan. Oleh karena itu, dibutuhkan pemimpin yang mampu mempertahankan keseimbangan dalam dinamika kerja, tuntutan administratif, dan pelaksanaan strategi. Dalam hal ini kepemimpinan transformasional dianggap yang paling tepat. Hal ini karena mereka dapat memastikan kesiapan bawahan untuk berpartisipasi dalam percepatan. Konsep *workforce agility* dalam organisasi adalah salah satu fokus utama, dan pelaksanaannya merupakan kerangka strategis dan operasional untuk institusi pendidikan. Mengintegrasikan gagasan *workforce agility* /kelincahan, kepemimpinan, dan tenaga kerja adalah kerangka untuk merancang metode dan taksonomi untuk menetapkan prioritas *workforce agility* /kelincahan tenaga kerja dalam institusi pendidikan.

Dari uraian dan latar belakang masalah peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul pengaruh *psychological empowerment* terhadap *workforce agility* staf pengajar dengan *transformational leadership* sebagai variabel mediasi.

1.2 Rumusan Masalah

Pada penelitian ini rumusan masalah yang dirangkum adalah;

1. Apakah ada pengaruh *psychological empowerment* terhadap *workforce agility* staf pengajar?
2. Apakah ada pengaruh *psychological empowerment* terhadap *transformational leadership* staf pengajar?
3. Apakah ada pengaruh *transformational leadership* terhadap *workforce agility* staf pengajar?
4. Apakah ada pengaruh *psychological empowerment* terhadap *workforce agility* staf pengajar dengan *transformational leadership* sebagai variabel mediasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan ingin mengkaji tentang;

1. Pengaruh *psychological empowerment* terhadap *workforce agility* staf pengajar
2. Pengaruh *psychological empowerment* terhadap *transformational leadership* staf pengajar
3. Pengaruh *transformational leadership* terhadap *workforce agility* staf pengajar
4. Pengaruh *psychological empowerment* terhadap *workforce agility* staf pengajar dengan *transformational leadership* sebagai variabel mediasi

1.4 Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah;

1. Ada pengaruh *psychological empowerment* terhadap *workforce agility*
2. Ada pengaruh *psychological empowerment* terhadap *transformational leadership*
3. Ada pengaruh *transformational leadership* terhadap *workforce agility*
4. Ada pengaruh *psychological empowerment* terhadap *workforce agility* dengan *transformational leadership* sebagai variabel mediasi

1.5 Manfaat Penelitian

a. Manfaat teoritis

Secara teoritis penelitian ini bermanfaat untuk dalam mengembangkan teori yang berkaitan dengan *psychological empowerment*, *workforce agility* dan *transformational leadership*.

b. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan pengetahuan pada para staf pengajar atau dosen tentang pentingnya *psychological empowerment*, *workforce agility* sebagai modal dalam menghadapi tuntutan perubahan zaman dengan menyesuaikan *transformational leadership*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Workforce Agility*

2.1.1 *Pengertian Workforce Agility*

Menurut Pinsonneault, (2011) *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, (2015), mengatakan bahwa *workforce agility* merupakan kemampuan untuk bertindak dalam suatu lingkungan yang kompetitif karena adanya perubahan yang konstan.

Zhang & Sharifi, (2000) mendefinisikan *workforce agility* sebagai mereka yang memiliki visi dan kemampuan untuk mengatasi perubahan organisasi dengan menangkap manfaat dari kondisi dinamis tersebut. Beberapa peneliti mendefinisikan *workforce agility* dari sudut pandang sikap, beberapa lainnya menganggap fenomena ini sebagai perilaku yang ditunjukkan atau dibutuhkan oleh

pekerja di lingkungan bisnis global yang terus berubah (Muduli & Pandya, 2018). Berdasarkan perspektif sikap, Plonka, (1997) menjelaskan *workforce agility* sebagai tenaga kerja yang *agile* dengan sikap positif terhadap pembelajaran dan pengembangan pribadi, keterampilan pemecahan masalah yang baik, nyaman dengan perubahan, ide-ide baru, dan tanggung jawab baru. Penelitian yang dilakukan oleh Sherehiy & Karwowski, (2014) menjelaskan *workforce agility* dari perspektif perilaku dari individu tersebut.

Beberapa peneliti yang membahas tentang *workforce agility* dan semua definisi mengacu pada bagaimana individu menghadapi dan beradaptasi dengan perubahan (Alavi et al., 2014). *Workforce agility* bukan hanya tentang menanggapi perubahan, namun *workforce agility* juga memiliki aspek proaktif, inisiatif dan antisipasi terhadap masalah (Sherehiy & Karwowski, 2014). Berdasarkan konsep yang dijelaskan oleh Muduli & Pandya, (2018), dapat dipahami bahwa *workforce agility* dapat digambarkan sebagai kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang berubah cepat dan penuh dengan ketidakpastian, serta mengandalkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

Selanjutnya Jameel & Mhaibes, (2022) mengemukakan bahwa *workforce agility* adalah kemampuan individu untuk maksimalkan 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., (2021) *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., 2018).

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 Dimensi *Workforce Agility*

Dari perspektif perilaku, *agility* tenaga kerja telah didefinisikan disepanjang tiga dimensi perilaku (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*.

2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Workforce Agility

Alavi et al., (2014) *workforce agility* dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu; faktor internal berupa; lingkungan kerja, peran pemimpin, *organizational intellegency* dan sistem perusahaan. Hasil penelitian Alavi et al., (2014) 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, (2022) 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 van 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 et al., 2002). 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., 2010).

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, pelarihan atau pengembangan.

2.2 *Psychological Empowerment*

2.2.1 *Pengertian Psychological Empowerment*

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

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

Berdasarkan uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa *psychological empowerment* merupakan bentuk pendelegasian tanggung jawab dan wewenang terhadap individu yang terbentuk dari interaksi antara individu dan lingkungan

kerja dengan aspek makna (*meaning*), kompetensi (*competition*), dampak (*impact*), dan penentuan diri (*self determination*) dalam kehidupan kerja individu.

2.2.2 Dimensi *Psychological Empowerment*

Menurut Cartwright dan Holmes (Choi et al., 2016) *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 (Singh S, et al., 2013) mengemukakan bahwa *psychological empowerment* lebih berfokus pada peningkatan dorongan atau motivasi intrinsik yang tercermin dari tujuan individu 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 individu 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*).

2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi *Psychological Empowerment*

Penelitian yang dilakukan Bandura dkk (dalam Whetten et al., 2020) 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.

2.3 Transformational Leadership

2.3.1 Pengertian Transformational Leadership

Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan untuk memotivasi dan menginspirasi individu agar bekerja melebihi harapan (Kim et al., 2020). Komponen utama gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut : mendorong anggotanya keningkat kesadaran lebih tinggi dalam pekerjaan

dan pencapaiannya, mempunyai pengikut diluar kepentingannya demi mempertahankan fungsi organisasi, mendorong anggota organisasi untuk menapai aktualisasi ke tingkat yang lebih tinggi (Bass & Riggio, 2006). Selanjutnya Bass menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan, inspirasi, dan motivasi pengikut untuk mencapai potensi maksimal mereka. Teori ini diperkenalkan oleh James MacGregor Burns dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard M. Bass. Menurut Bass & Riggio, (2006), pemimpin transformasional tidak hanya mempengaruhi perilaku pengikut secara langsung tetapi juga memotivasi mereka untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan kelompok atau organisasi.

Menurut Rothwell et al., (2016) bahwa *transformational leadership* adalah *a style of leadership that transforms followers to rise above their self-interest and challenges them to collective goals*. Pimpinan yang memiliki gaya transformasional mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bahwa visi tersebut dapat dicapai.

Komponen utama gaya pemimpin *transformational leadership* sebagai berikut: mendorong anggotanya keningkat kesadaran lebih tinggi dalam pekerjaan dan pencapaiannya, mempunyai pengikut diluar kepentingannya demi mempertahankan fungsi organisasi, mendorong anggota organisasi untuk mencapai aktualisasi keningkat yang lebih tinggi.

Transformational leadership menginspirasi anggota organisasi melalui insentif emosional dari pada materi melalui empat cara: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi kecerdasan, dan pertimbangan individu, dengan penjelasan

sebagai berikut: Pengaruh yang diidealkan mengacu pada perilaku dan atribut seorang pemimpin yang melibatkan prinsip dan nilai yang etis (Bass & Riggio, 2006), dan kharismatik yang memungkinkan pemimpin mendapatkan rasa kagum, hormat dan kepercayaan dari anggotanya dan efek jangka panjang akan memiliki tanggung jawab yang kuat, kepercayaan diri dan harga diri; Motivasi inspirasional merupakan karakteristik lain dari seorang transformational leadership dan mengacu pada kemampuan untuk menginspirasi, kepercayaan diri dan motivasi kepada individu mengejar tujuan karir atau organisasi (Avolio et al., 2009). Seorang pemimpin transformasional memiliki optimisme, antusiasme, dan kemajuan dengan gaya kepemimpinan yang sportif. Stimulasi intelektual mengacu pada dorongan seorang pemimpin terhadap individu dan organisasi untuk inovatif dalam menghadapi tantangan dan berpikir *out the box*, dengan mempertimbangkan berbagai pendapat dalam mencari solusi dan membuat keputusan; Pertimbangan individu pemimpin transformasional memiliki dengan memperhatikan kesejahteraan anggotanya, perhatian yang intern serta memberikan dukungan dan bimbingan secara pribadi, membangun hubungan yang mendukung secara individu untuk meningkatkan prestasi dan nilai kerja di masa depan (Wang et al. 2010).

Ancok (2020) mengungkapkan bahwa harapan menunjukkan keadaan psikologis positif yang berasal dari perasaan kesuksesan terhadap pencapaian tujuan dan target. Dengan demikian, individu dengan harapan yang tinggi akan melaksanakan tugas dengan penuh semangat. Optimisme adalah keadaan psikologi yang menggambarkan harapan masa depan yang positif, dimana optimisme berkaitan dengan harapan dimasa depan terhadap hasil terbaik untuk

mental dan fisik individu (Dimas et al. 2022). Ketahanan menggambarkan kemampuan seseorang untuk mengatasi konflik, kesulitan, kegagalan, dan tantangan (Monje-Amor et al., 2021). Resiliensi mengungkapkan kapasitas individu untuk menangani situasi yang kompleks dan menantang. Secara umum, resiliensi berkaitan dengan kecenderungan untuk bertahan setelah kesulitan dan memungkinkan individu untuk melihat secara optimis untuk kondisi masa depan.

Owens et al., (2016) melakukan serangkaian penelitian yang menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif mentransfer energi mereka dengan cara yang cepat selama interaksi interpersonal. Para penulis mendefinisikan relasional energi sebagai “tingkat kecerdasan psikologis yang tinggi [motivasi, vitalitas, stamina] dihasilkan dari interaksi interpersonal yang meningkatkan kapasitas seseorang untuk melakukan pekerjaan”. Ketika pengikut bersama dengan pemimpin yang menunjukkan energi, pengikut merasakan gairah. Motivasi mereka mengalami emosi positif, terstimulasi secara kognitif, dan merasa bersemangat. Owens dan rekannya menunjukkan bahwa energi relasional bersifat positif terkait dengan keterlibatan kerja individu dan secara tidak langsung berkontribusi terhadap prestasi kerja. Pemimpin yang bersemangat dan antusias, terlibat dan transformasional dapat mempengaruhi keterlibatan kerja dalam tim

Transformational leadership merupakan salah satu cara perusahaan dalam menghadapi era globalisasi agar perusahaan tetap dapat bertahan dalam perubahan lingkungan yang semakin dinamis terutama di negara-negara berkembang (Asvio et al. 2019), dan telah menjadi filosofi manajemen untuk pengembangan perusahaan yang berkelanjutan, dimana gaya kepemimpinan merupakan salah satu variabel yang sangat penting (Yukl, 2010). Berdasarkan

beberapa kajian literatur dapat dilihat bahwa kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang mampu mendorong dan mendukung pencapaian kinerja individu dan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menyimpulkan bahwa *transformational leadership* merupakan cara pandang individu terhadap suatu bentuk *leadership* yang lebih berfokus pada bagaimana sosok pemimpin mampu mendorong seseorang untuk dapat berkembang dan menghasilkan performa melebihi standar yang diharapkan. *Transformational leadership* lebih proaktif dan lebih efektif dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai performa yang lebih baik. Pemimpin transformational juga membangun loyalitas dan ikatan emosional pengikutnya atas dasar kepentingan dan sistem nilai ideal yang diyakini untuk kepentingan jangka panjang.

2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi *Transformational Leadership*

Menurut Warman (2022) faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional yaitu :

1. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu yang mencakup nilai – nilai, latar belakang dan pengalamannya dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, individu yang profesional memiliki harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan. Profesionalisme dapat menjadi dasar yang kuat untuk membentuk gaya kepemimpinan transformasional. Seorang pemimpin yang profesional, dengan standar tinggi dalam etika, integritas, dan kompetensi, cenderung lebih mudah membangun kepercayaan dan menginspirasi timnya untuk mencapai tujuan bersama.

4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan
6. Harapan dan perilaku rekan

Menurut Subhan (2022) mengemukakan faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional adalah :

1. Pengalaman Pribadi

Pengalaman hidup dan kerja seorang individu dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan. Pengalaman sebagai anggota tim, pengalaman dalam menghadapi tantangan kepemimpinan, dan pengalaman belajar dari pemimpin sebelumnya dapat membentuk preferensi dan pendekatan kepemimpinan individu

2. Nilai dan kepercayaan

Nilai-nilai dan kepercayaan seseorang juga berperan dalam pemilihan gaya kepemimpinan. Nilai-nilai seperti integritas, keadilan dan keberlanjutan dapat mempengaruhi pilihan seseorang dalam mengembangkan gaya kepemimpinan yang konsisten dengan nilai-nilai tersebut

3. Kepribadian/karakteristik pribadi dan sikap

Kepribadian dan karakteristik pribadi. Kepribadian individu memiliki peran penting dalam pemilihan gaya kepemimpinan. Sifat-sifat kepribadian seperti kepercayaan diri, ekstroversi, kebijaksanaan dan orientasi terhadap tugas atau hubungan, sikap positif, seperti keterbukaan terhadap pembelajaran, kemauan untuk berkembang, dan kemampuan bekerja sama, juga berperan penting

dalam membangun profesionalitas, dan hal tersebut dapat membentuk preferensi dan gaya kepemimpinan seseorang

4. Konteks dan tugas kepemimpinan

Konteks organisasi, tugas kepemimpinan, dan karakteristik tim yang dipimpin juga mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan. Situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan cepat mungkin mengarah pada gaya kepemimpinan otoriter, sementara situasi yang memerlukan inovasi dan partisipasi dapat mengarah pada gaya kepemimpinan transformasional.

2.3.3 Aspek *Transformational Leadership*

Bass dan Avolio (dalam Yukl, 2010) menyatakan bahwa terdapat aspek-aspek *transformational leadership* yaitu :

a. Pengaruh yang Ideal (*Idealized Influence*) atau Charisma

Pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati, dan sekaligus mempercayainya.

b. Motivasi yang menginspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah semangat tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.

c. Rangsangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin yang mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan.

d. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin yang mau mendengarkan masukan masukan bawahan dan mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Sedangkan menurut Bass dan Avolio (dalam Wirawan, 2014), terdapat beberapa aspek-aspek yang mempengaruhi *transformational leadership* yaitu:

1. Mempunyai visi, tujuan, motivasi, keinginan, harapan, dan tujuan yang menyatu dengan yang diimpikan pengikut.
2. Memiliki motivasi, kekuasaan, keterampilan untuk merealisasikan visi yang lebih tinggi daripada pengikut, akan tetapi berusaha mengangkat dan memotivasi pengikut agar sama tinggi.
3. Menstimulasi dan mentransformasi para pengikut untuk setingkat dengan pemimpin.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek *transformational leadership* adalah pengaruh yang ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individual.

2.4. Kerangka Teori

2.4.1 Pengaruh *Psychological Empowerment* Terhadap *Workforce Agility* Staf Pengajar

Pemberdayaan psikologis menggunakan pengolahan informasi sosial sebagai dasar atau fondasi teoritis sehingga sebagai hasilnya, pemberdayaan psikologis terbukti dapat mengubah tingkah laku individu (Monje Amor et al., 2021). Sehingga dengan demikian pemberdayaan psikologis memiliki kemampuan untuk mengubah tingkah laku dan menjadi andalan dalam literatur organisasi dan sektor industri yang bergerak di bidang pelayanan dan pendidikan.

Sumber daya manusia (Dosen) dinilai sangat penting dalam sebuah pelaksanaan program kerja, Karena dengan sumber daya manusia kita dapat melihat kualitas kinerja dosen. Pemberdayaan psikologis merupakan sebuah konsep yang dapat diukur dan diawasi dari segi kualitas kehidupan kerja yang bertujuan untuk mengimplementasikan perubahan yang terjadi di dalamnya. Penyelenggaraan pemberdayaan psikologi juga dapat menentukan sebuah hak dan kewajiban yang harus dilakukan oleh masing-masing pegawai dan dosen, pemberdayaan tersebut dapat mempengaruhi sebuah peningkatan kinerja dosen yang berada di sebuah lembaga pendidikan tersebut. Sehingga kinerja individu dapat meningkat dengan adanya pemberdayaan psikologis.

Psychological empowerment atau pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang dijelaskan dalam empat set kognisi yang meliputi makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak. Sumber daya manusia secara psikologis salah satu sumber utama keberhasilan dalam peningkatan kinerja dan *workforce agility* dosen. *Psychological empowerment*/ pemberdayaan psikologis membantu perkembangan dosen untuk menjadi lebih efektif dalam suatu lembaga pendidikan melalui interaksi sosial yang terjadi di dalamnya.

Dalam survei *psychological empowerment* mengamati bahwa *psychological empowerment* dapat mengacu motivasi yang timbul dari diri seseorang meskipun tanpa adanya suatu rangsangan dari luar. dengan adanya kontrol yang lebih besar atas kinerja pegawai dan dosen yang diberdayakan, maka dapat menyadari betapa pentingnya pencapaian sebuah kinerja dan *workforce agility* yang baik. Seperti sifat bijaksana untuk mengadopsi ide-ide baru dan solusi yang mungkin.

Psychological empowerment atau pemberdayaan psikologis dapat didefinisikan sebagai orientasi motivasi aktif yang berkaitan dengan peran kerja individu dan perasaan individu yang memegang di tempat kerja. Pemberdayaan psikologis dosen dinilai sangat penting karena dapat mempengaruhi perkembangan profesional dan kesejahteraan psikologis mereka. Dosen yang diberdayakan tidak akan menunggu instruksi secara pasif melainkan mereka akan aktif dalam mengubah dan mempengaruhi lingkungan kerja mereka, yang mengarah pada efisiensi yang lebih besar (Putri & Ratnaningsih, 2020).

Untuk meningkatkan *workforce agility* dosen, lembaga atau insitusi perguruan tinggi harus melihat terlebih dahulu apakah para dosen memiliki potensi dan keyakinan dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi. *Psychological empowerment* menurut Ratmasari (2016) menjelaskan bahwa *psychological empowerment* merupakan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan motivasi intrinsik dosen melalui konsep psikologi yang terdiri dari beberapa dimensi antara lain yaitu keberartian (*meaning*), dampak yang dirasakan (*perceived impact*), kompetensi (*competence*) dan penentuan diri sendiri (*self-determination*). Keempat dimensi tersebut akan membentuk gabungan keseluruhan dari kontruksi *psychological empowerment* yang apabila salah satu tidak terpenuhi maka tingkat *empowerment* yang diperoleh tidak maksimal (Astutik & Surjanti, 2018).

Pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) memiliki pengaruh positif terhadap kelincahan tenaga kerja (*workforce agility*). Artinya, ketika individu merasa diberdayakan secara psikologis, mereka cenderung lebih adaptif, fleksibel, dan mampu menghadapi perubahan yang cepat dalam

lingkungan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis dapat meningkatkan *workforce agility*. Ketika individu merasa diberdayakan, mereka lebih termotivasi untuk berpartisipasi aktif, berinovasi, dan mengambil risiko yang terukur untuk menghadapi perubahan. Penelitian menunjukkan terdapat hubungan antara variabel *psychological empowerment* dengan *workforce agility* pada individu sebesar 0,504 dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) yang menunjukkan terdapat korelasi positif antara variabel *psychological empowerment* dengan *workforce agility*.

2.4.2 Pengaruh *Psychological Empowerment* Terhadap *Transformational Leadership* Staf Pengajar

Peran pimpinan dalam mendorong munculnya praktik baik dalam pembelajaran dan kemudian dikembangkan sebagai perwujudan kreasi dan inovasi menjadi sangat penting (Bednall et al., 2018). Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam memengaruhi orang lain yang umumnya melalui motivasi untuk bekerja sesuai dengan tujuan dan sasaran yang berlaku (Porfírio et al., 2021). Kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi manajemen dan berperan penting untuk meningkatkan kualitas dan mendorong perilaku kerja yang inovatif melalui motivasi individu, penciptaan suasana kondusif, pengembangan kreativitas dan inovasi, yang mengarah pada keunggulan kompetitif bagi organisasi (Supriyanto et al., 2020).

Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan yang dianggap efektif dalam menumbuhkan dan meningkatkan *innovative work behavior* individu (Afsar & Umrani, 2020). Selain kepemimpinan

transformational, perilaku kerja inovatif juga didukung dengan pemberdayaan psikologis (Helmy et al., 2019).

Pemberdayaan psikologis membantu individu merasakan lebih banyak hubungan dengan orang atau aktivitas lain dan merasa ada kesesuaian antara aspek lain dalam kehidupan mereka dan konteks pekerjaan (Thakre & Mathew, 2020). Pemberdayaan psikologis mencerminkan orientasi aktif (bukan pasif) terhadap peran kerja (Michigan, 2015). Orientasi aktif tersebut berarti orientasi dimana seorang individu ingin dan merasa mampu membentuk dirinya sendiri dalam urusannya atau konteksnya di dalam pekerjaannya. Kondisi ini akan mendukung kepemimpinan transformasional.

Hasil penelitian terdahulu terkait peran kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif individu masih menyisakan kontroversi. Diantaranya adalah hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif individu (Afsar & Umrani, 2020). Hasil ini berbeda dengan (Messmann et al., 2022) yang menyatakan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap perilaku kerja inovatif individu namun tidak signifikan.

Pemberdayaan psikologis diajukan untuk menjadi variable yang berpengaruh terhadap kepemimpinan transformasional yang dapat memediasi *workforce agility*. Sebagaimana hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memoderasi berpengaruh terhadap kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif (Grošelj et al., 2021). Kemudian (Stanescu et al., 2021) mengkonfirmasi bahwa pemberdayaan

psikologis berpengaruh terhadap kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Michigan, M. A. Z. (2015) mengemukakan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional yang efektif mampu menciptakan rasa pemberdayaan psikologis pada pengikutnya, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, dan inovasi. Pemimpin transformasional, melalui perilaku seperti memberikan visi yang jelas, menantang pemikiran pengikut, dan memberikan dukungan individual, dapat menumbuhkan rasa pemberdayaan psikologis pada pengikutnya.

2.4.3 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Workforce Agility* Staf Pengajar

Dosen atau staf pengajar dianggap sebagai komponen krusial yang memiliki peranan besar dalam menanggapi setiap perubahan yang ada di lembaga atau institusi pendidikan (De Meuse, 2017). Tanggapan yang diharapkan mampu muncul di diri individu, yaitu penyesuaian dan adaptasi terhadap kondisi kerja yang baru atau bergeser dari yang sebelumnya telah ada (Van de Heuvel et al., 2020). Organisasi perlu memiliki sumber daya berupa individu yang kompeten dan adaptif dalam merespon setiap tantangan yang terjadi di lingkungan kerja, dengan demikian tujuan organisasi dapat tercapai dan secara selaras organisasi dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat (Margherita et al., 2020).

Salah satu faktor psikologis yang dapat melatarbelakangi kemampuan individu dalam merespons secara tanggap setiap perubahan yang tidak pasti dalam sebuah organisasi adalah *workforce agility*. *Workforce agility* merupakan kemampuan untuk merespons perubahan secara tepat waktu dan dapat

memanfaatkan perubahan yang terjadi (Kidd, 2014). Individu dengan *workforce agility* adalah individu yang memiliki visi yang luas dan mampu mengambil keuntungan dari kondisi yang bergejolak (Zhang & Sharifi, 2000). Dalam hal sikap, *workforce agility* digambarkan dengan individu yang cenderung dapat belajar dan mengembangkan diri, mampu memecahkan masalah dengan baik, nyaman dengan perubahan konsep dan teknologi, mampu memunculkan ide-ide inovatif, serta selalu siap untuk menerima tanggung jawab baru (Plonka, 1997).

Terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi *workforce agility* terbentuk di diri individu, salah satu faktor yang secara positif mempengaruhi *workforce agility*, yaitu gaya kepemimpinan, khususnya *transformational leadership* (Khoshlahn & Ardabii, 2016). Hal tersebut dikarenakan *transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin dalam menetapkan tujuan untuk memulai transformasi positif dalam perilaku individu dan struktur sosial di dalam organisasi (Burns, 1978). Selain itu, penerapan *transformational leadership* juga akan memotivasi pengikut untuk mendukung ke arah yang ditargetkan oleh pemimpin (Herold et al., 2008). Berdasarkan kondisi yang terjadi, dapat dipahami bahwa terdapat proses pelibatan individu oleh pemimpin selama pencapaian visi organisasi seiring dengan transformasi yang disiasati oleh pemimpin.

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan berupa *transformational leadership* mampu memimpin dengan mengembangkan visi organisasi, mengubah organisasi agar sesuai dengan visi tersebut, dan memotivasi individu untuk mencapai visi atau tujuan jangka Panjang (Aamodt, 2010). Selain itu, *transformational leadership* juga digambarkan dengan upaya pemimpin dalam mendorong

pengikutnya agar mampu melihat masalah dengan cara yang baru dan secara rasional menentukan solusi dari masalah tersebut, selama prosesnya pemimpin akan memberikan umpan balik atas kinerja yang dihasilkan (Bass & Riggio, 2006). Sehingga, *transformational leadership* menggambarkan pemimpin yang berfokus pada pencapaian visi organisasi melalui motivasi serta kepedulian terhadap individu.

Bass (1990) menjelaskan bahwa *transformational leadership* digambarkan sebagai pemimpin yang mampu memotivasi pengikutnya untuk menunjukkan kinerja melebihi target atau hal yang diduga sebelumnya. Selama penyelesaian tugas tersebut pemimpin juga akan memastikan pemenuhan kebutuhan individunya, dalam hal ini terkait dengan apresiasi kinerja sampai dengan pemberian umpan balik sebagai bahan evaluasi. Hal ini akhirnya mampu berdampak pada kondisi individu selama menghadapi perubahan dan secara selaras mengembangkan perilaku yang mendukung terciptanya *agility* di tengah perubahan tersebut. Keterlibatan *transformational leadership* membuat individu berpersepsi bahwa terdapat konsekuensi positif dari suatu perubahan dan selanjutnya membuat individu mendukung perubahan tersebut ditunjukkan dengan perilaku kerjanya (Faupel & Sub, 2018). Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, peneliti membangun asumsi bahwa terdapat hubungan antara *transformational leadership* dengan *workforce agility* jika ditinjau dari perlakuan yang diberikan oleh pemimpin dan dampaknya terhadap kelangsungan individu selama menghadapi perubahan.

Penelitian Yuni, dkk (2024) dengan jumlah sampel 185 orang individu.

Data penelitian yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan statistik

deskriptif, konfirmasi analisis faktor (CFA), dan pemodelan persamaan struktural (SEM) memakai bantuan software AMOS ver 23.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological empowerment* dapat secara signifikan memediasi peran antara *transformational leadership* terhadap *workforce agility* pada individu di PT X.

2.4.4 Pengaruh *Psychological Empowerment* Terhadap *Workforce Agility* dengan *Transformational Leadership* sebagai Mediasi

Setiap organisasi memiliki siklus organisasi yang tidak bergerak secara stabil melainkan bergerak secara dinamis melalui beragam tantangan (Chaturvedi, 2020). Tantangan dihadapi oleh organisasi perlu memperoleh respon yang tanggap dari setiap komponen yang ada di dalamnya, termasuk karyawan, teknologi, dan perubahan itu sendiri. Organisasi dikatakan agile apabila setiap komponen di dalamnya mampu bergerak secara fleksibel, adaptif, dan inovatif. Hal ini dikarenakan setiap tantangan dapat berpengaruh terhadap sasaran dan tujuan yang dimiliki oleh organisasi yang mengarahkan terhadap perubahan ke arah yang lebih maju dan kompetitif (Appelbaum et al., 2017). Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki serangkaian kapabilitas yang dapat digunakan untuk menghadapi setiap dinamika yang ada.

Salah satu faktor psikologis yang melatarbelakangi perilaku terkait kemampuan adaptasi yang cepat dan proaktif terhadap perubahan yang tidak pasti di dalam sebuah organisasi ialah *workforce agility*. *Workforce agility* adalah kemampuan individu untuk merespon sebuah perubahan secara tangkas, dalam hal ini memberikan respon secara cepat dan tepat terhadap perubahan. Agilitas akan mengarahkan komponen organisasi pada kemampuan dalam melihat sebuah

peluang saat menghadapi tantangan yang ada di lingkungan organisasi untuk mengoptimalkan sumber daya organisasi (Alavi et al., 2014).

Pentingnya *workforce agility* yang positif bagi karyawan karena memiliki peran terhadap perilaku yang lebih fleksibel, adaptif, dan responsif dalam memandang sebuah siklus perubahan yang terjadi di organisasi (Hosseini et al., 2013). Selain itu, *workforce agility* juga sangat berperan dalam mencapai visi dan misi perusahaan, menciptakan lingkungan kerja produktif, dan menghasilkan gagasan yang inovatif di era kompetitif (Chonko & Jones, 2005).

Pentingnya *workforce agility* bagi seorang pekerja berdampak terhadap kualitas hubungan antara manusia dan perubahan. Hubungan tersebut mencakup kemampuan dalam proses adaptasi, pengambilan keputusan, serta inovasi yang dimiliki individu guna menghasilkan kualitas layanan berkualitas dan memiliki daya saing tinggi (Crocitto & Youssef, 2003). Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Ren et al., (2003) mengungkapkan bahwa pentingnya agilitas bagi perusahaan akan berkontribusi terhadap kualitas hubungan yang dibangun dalam bekerja, keputusan dan inovasi yang tepat, integrasi dan fleksibilitas perusahaan, dan pembentukan kerjasama yang proaktif. Penelitian Zhang & Sharifi, (2000) mengungkapkan bahwa agilitas mengarahkan seluruh komponen yang terdapat di dalam sebuah organisasi agar memiliki kapabilitas dan kompetensi secara cepat serta adaptif merespon perubahan, ketidakpastian, dan kondisi lingkungan kerja yang tidak dapat dijangkau dan sulit diprediksi.

Pulungan dkk, (2022), bahwa *workforce agility* memberikan pengaruh kepada organisasi untuk menjadi *agile*, meskipun *workforce agility* bukan faktor dominan yang mempengaruhi. Untuk mengukur *workforce agility*, indikator yang

dapat digunakan adalah *dealing with unpredictable and uncertain situation, creative problem solving, professional flexibility, learning work tasks and procedures, interpersonal adaptability, coping with work stress*.

Workforce agility dapat dijelaskan melalui *self determination theory* yang menyatakan bahwa individu yang merasa diberdayakan oleh organisasi akan meningkatkan motivasi diri guna mengeluarkan perilaku proaktif, adaptif, dan resilien. Hal ini menandakan bahwa individu yang merasakan diberdayakan oleh organisasi secara positif akan mengikutsertakan tingkah laku. Tingkah laku tersebut terdiri perilaku proaktif, adaptif, resilien, bahkan memungkinkan untuk menciptakan inovasi (Muduli & Pandya, 2018). *Self-determination theory* memiliki keterkaitan dengan *psychological empowerment* yakni sejauhmana individu merasa diberdayakan oleh organisasi. Individu dengan *psychological empowerment* yang tinggi akan berkontribusi terhadap agilitas dalam bekerja.

Hal ini menandakan bahwa individu yang merasa diberdayakan oleh organisasi akan mengeluarkan perilaku yang adaptif, proaktif, dan resilien dalam memandang sebuah tantangan (Muduli, 2016). Spreitzer (1995) mengembangkan sebuah konstruk mengenai *psychological empowerment*, yakni pemberdayaan kognitif individu yang dapat mendorong respon terhadap perilaku keterlibatan individu dalam sebuah organisasi.

Manifestasi dari pemberdayaan kognitif menggambarkan suatu orientasi individu terhadap peran yang dimiliki dalam sebuah organisasi mencakup, *meaning, competence, self-determination, dan impact*. *Psychological empowerment* ini diyakini efektif untuk meningkatkan dorongan internal yang dimiliki oleh individu untuk terlibat secara aktif dalam sebuah perubahan. Oleh

karena itu, melalui hal tersebut, individu akan lebih bersikap proaktif, adaptif, dan resilien dalam menghadapi setiap perubahan yang ada di lingkungannya.

Pentingnya *psychological empowerment* juga menentukan respon yang diberikan oleh individu terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Individu dengan *psychological empowerment* yang tinggi akan meningkatkan intensi individu untuk mengoptimalkan kinerja yang dimiliki guna mencapai sasaran dan tujuan organisasi (Muduli, 2016). Selain itu, *psychological empowerment* juga membantu individu dalam menciptakan kualitas hubungan kerja yang mendukung perubahan dalam sebuah organisasi. Hal ini menandakan bahwa *psychological empowerment* juga mengarahkan pada hubungan dua arah antar sumber daya yang dalam sebuah organisasi (Molazehi & Ghasemi, 2016). Sehingga, melalui hal tersebut individu dapat menghadapi setiap perubahan dengan perilaku yang proaktif, adaptif, dan resilien.

Penelitian yang dilakukan oleh Muduli & Pandya, (2018) terhadap 344 responden yang berasal dari beberapa perusahaan manufaktur dan pelayanan masyarakat menemukan bahwa *psychological empowerment* terhadap *workforce agility* memiliki nilai signifikansi sebesar 0.373. Hal ini menandakan bahwa individu dengan *psychological empowerment* yang positif akan berkontribusi terhadap *workforce agility* yang dimiliki. Individu akan mengeluarkan perilaku yang proaktif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Oleh karena itu, *psychological empowerment* akan mendorong perubahan perilaku ke arah siklus perubahan dengan menciptakan peluang yang dianggap menguntungkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Putri & Mangundjaya (2020) terhadap 138 karyawan di Indonesia menemukan bahwa *psychological empowerment* terhadap

workforce agility memiliki korelasi yang positif dengan nilai signifikansi sebesar 0.48. Hal ini menandakan bahwa individu dengan *psychological empowerment* yang positif akan berkontribusi terhadap agilitas yang dimiliki. Penelitian ini juga menemukan bahwa kedua hal ini sangat penting dalam menunjang proses belajar dan adaptasi yang dimiliki oleh individu dalam menghadapi lingkungan yang berubah. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan kedua aspek psikologis tersebut dalam pengembangannya.

Berdasarkan fenomena dan hasil penelitian yang telah dipaparkan diatas, dapat dipahami bahwa kehidupan yang dinamis, tidak pasti, dan terus berubah berdampak terhadap siklus kerja yang dimiliki oleh organisasi dalam berkompetisi sehingga mengharuskan setiap komponen untuk beradaptasi. Peneliti menduga bahwa perilaku tidak proaktif, adaptif, dan resilien di dalam sebuah organisasi merupakan indikasi terkait *workforce agility* yang rendah dalam menghadapi perubahan. Hal tersebut dapat didukung oleh beberapa faktor, salah satunya pemberdayaan psikologis yang diberikan oleh organisasi kepada sumber daya yang dimiliki. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kontribusi *psychological empowerment* terhadap *workforce agility*.

Disisi lain salah satu faktor yang dapat meningkatkan *workforce agility* yaitu gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin agar karyawannya mengikuti apa yang di inginkan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat dia mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Thoha, 2012). Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Pola tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor

seperti nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan, dan sikap yang ada dalam diri pemimpin (Ardana et al, 2012).

Secara teoritis, *transformational leadership* berperan sebagai jembatan yang menyalurkan energi psikologis staf pengajar menjadi kapasitas responsif terhadap dinamika pendidikan tinggi (Jiatong et al., 2022; Mura et al., 2016). Melalui stimulasi intelektual, pemimpin mendorong staf yang sudah merasa kompeten untuk mengeksplorasi metode pembelajaran baru yang lebih lincah (Al-Zahrani & Al-Mazroui, 2022; Saleem et al., 2019). Sinergi ini membuktikan bahwa faktor internal individu dan faktor situasional kepemimpinan merupakan determinan krusial bagi terciptanya *workforce agility* yang optimal (Pradhan & Jena, 2017; Saira et al., 2021).

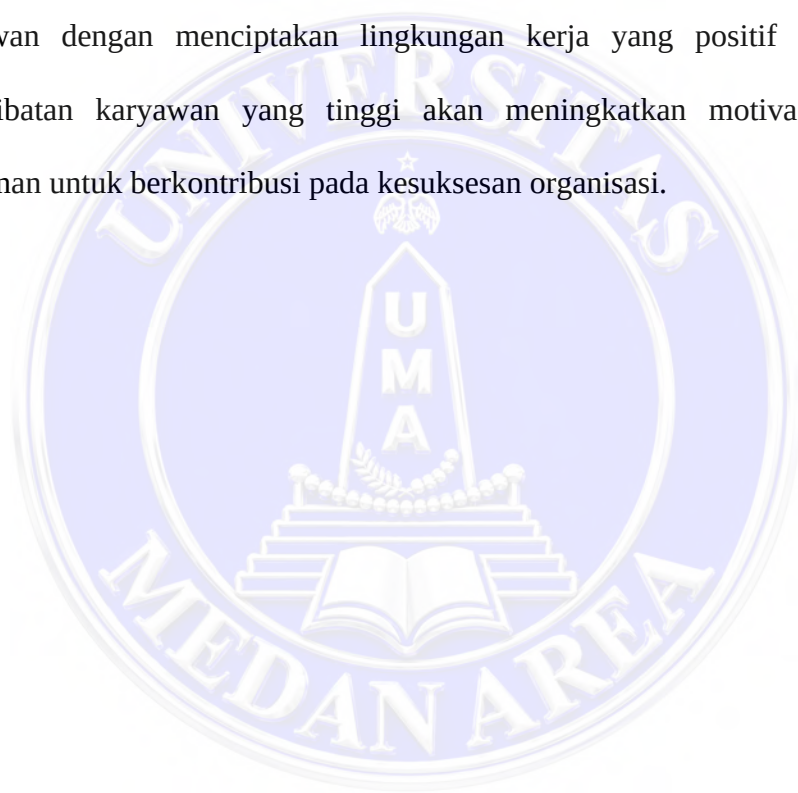
Kepemimpinan merupakan kunci dalam sebuah perusahaan, seorang pemimpin diharapkan agar mampu mengajak karyawannya untuk ikut berkontribusi dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam memediasi hubungan antara *psychological empowerment* terhadap *workforce agility* (ketangkasan tenaga kerja). Pemimpin transformasional dapat meningkatkan *psychological empowerment* individu, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan *workforce agility*.

Kepemimpinan transformasional menjadi perantara dalam meningkatkan *workforce agility*; 1). Menciptakan Visi yang Jelas: Pemimpin transformasional menetapkan visi yang jelas dan menarik, yang menginspirasi karyawan untuk bekerja keras dan mencapai tujuan yang lebih besar. Visi yang jelas ini dapat meningkatkan motivasi kerja dan rasa memiliki terhadap organisasi.

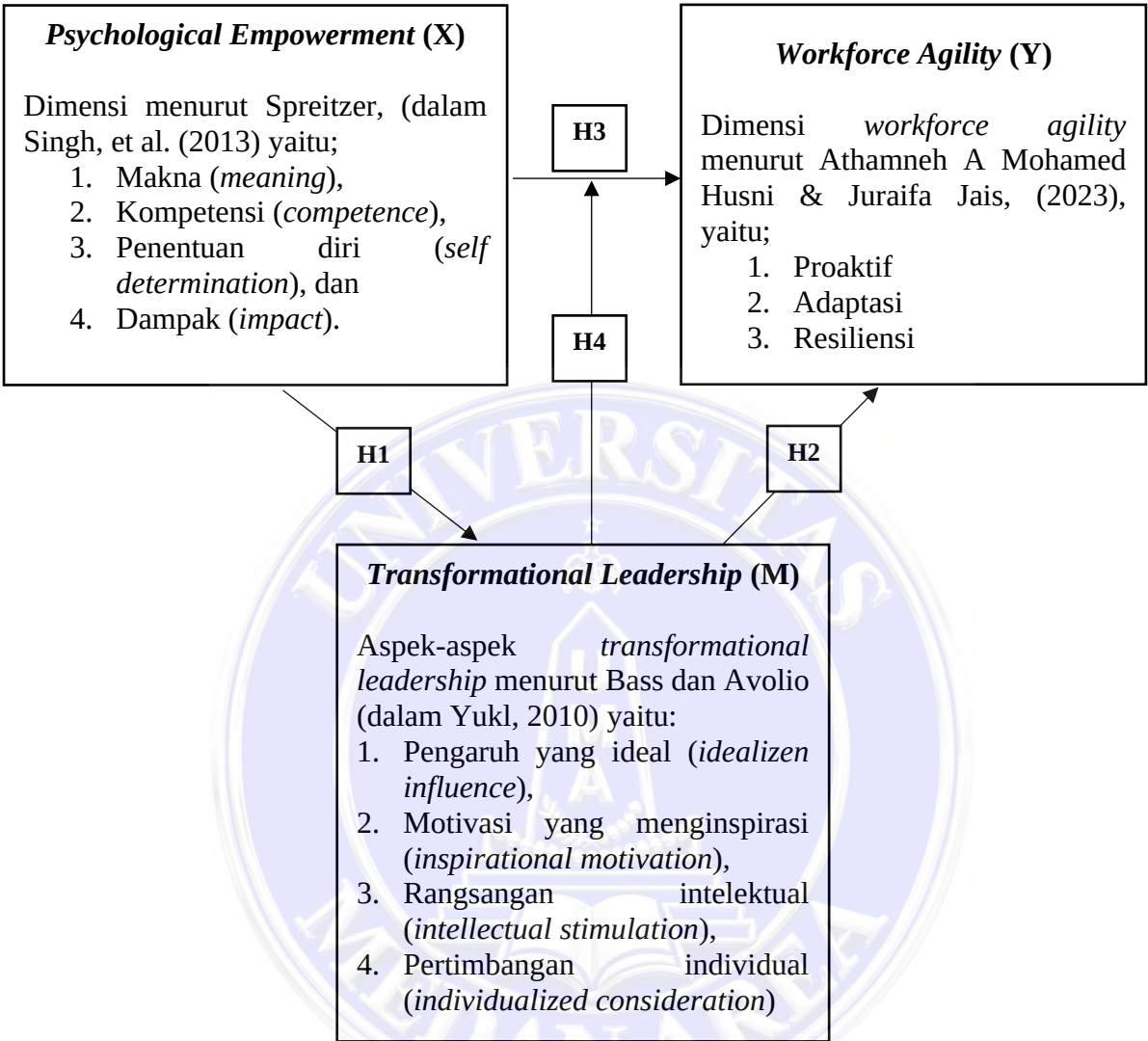
2). Mendorong Inovasi: Pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan mencari solusi baru untuk masalah yang ada. Inovasi ini dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan.

3). Memberikan Dukungan dan Pengembangan: Pemimpin transformasional memberikan dukungan dan kesempatan pengembangan kepada anggota tim, yang dapat meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi kerja mereka.

4). Membangun Keterlibatan Karyawan: Pemimpin transformasional mendorong keterlibatan karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan suportif. Keterlibatan karyawan yang tinggi akan meningkatkan motivasi kerja dan keinginan untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi.



2.5. Kerangka Penelitian



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

Keterangan:

- Variabel Terukur
- Pengaruh Langsung

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Waktu dan Tempat Penelitian

3.1.1 Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilakukan dengan jadwal berikut ini.

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

Kegiatan	Tahun 2025						Tahun 2026			
	Juli	Agust	Sept	Okt	Nov	Des	Jan	Febr	Mar	Apr
Survei awal										
Pengajuan judul										
Penulisan proposal										
Pendaftaran proposal										
Seminar proposal										
Perbaikan proposal dan persiapan alat ukur										
Pengumpulan data										
Analisis data										
Membuat hasil penelitian										
Seminar hasil										
Tesis										

3.1.2 Tempat Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang beralamat di Kota Medan, Sumatera Utara.

3.2 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini ditetapkan tiga variabel yaitu:

1. Variabel Bebas

Variabel bebas (*independen*) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (*dependen*). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *Psychological Empowerment* yang disimbolkan dengan (X).

2. Variabel Terikat

Variabel terikat (*dependen*) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dari penelitian ini adalah *Workforce Agility* yang disimbolkan dengan (Y).

3. Variabel Mediasi

Variabel mediasi adalah variabel yang menjadi perantara hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah *Transformational Leadership* yang disimbolkan dengan (M).

Variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini yaitu:

- a. Variabel tergantung : *Workforce Agility*
- b. Variabel bebas : *Psychological Empowerment*
- c. Variabel mediasi : *Transformational Leadership*

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. Mengukur *workforce agility* digunakan dimensi menurut Athamneh A Mohamed Husni & Juraifa Jais, (2023), yaitu; proaktif, adaptasi, resiliensi.

3.3.2 Psychological Empowerment

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

3.3.3 Transformational Leadership

Transformational leadership merupakan cara pandang individu terhadap suatu bentuk *leadership* yang lebih berfokus pada bagaimana sosok pemimpin mampu mendorong seseorang untuk dapat berkembang dan menghasilkan performa melebihi standar yang diharapkan. *Transformational leadership* lebih proaktif dan lebih efektif dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai performa yang lebih baik. Pemimpin transformational juga membangun loyalitas dan ikatan emosional pengikutnya atas dasar kepentingan dan sistem nilai ideal yang diyakini untuk kepentingan jangka panjang.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi menurut Sugiyono, (2012) adalah keseluruhan dari subjek penelitian yang akan kita jadikan sebagai wilayah untuk generalisasi, dimana subjek penelitian tersebut akan diukur dan diteliti. Populasi dalam penelitian ini termasuk ke dalam jenis populasi tak tentu, yaitu populasi yang jumlahnya tidak dapat diketahui dengan jelas. Peneliti mengambil populasi staf pengajar (dosen) PTS di Kota Medan dengan sertifikasi dosen (serdos).

3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik tertentu dan dipilih secara sistematis untuk mewakili keseluruhan populasi dalam suatu penelitian. Agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan, maka sampel yang diambil harus mewakili karakteristik populasi secara proporsional (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini, sampel yang digunakan sejumlah 304 orang.

Tabel 3.2 Jumlah Sampel Penelitian

No	Nama PTS	Jumlah
1	Universitas Medan Area	27
2	Universitas Pembangunan Panca Budi	26
3	Universitas Sari Mutiara Indonesia	18
4	Universitas Al Washliyah	31
5	Universitas Budi Darma	12
6	Universitas Darma Agung	5
7	Universitas Dharmawangsa	16
8	Universitas Haji Sumatera Utara	14
9	Universitas HKBP Nommensen	13
10	Universitas Imelda Medan	7
11	Universitas Institut Bina Bisnis Indonesia	5
12	Universitas Islam Sumatera Utara	17
13	Universitas Katolik Santo Thomas	5
14	Universitas Mahkota Tricom Unggul	9
15	Universitas Methodist Indonesia	8
16	Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara	19
17	Universitas Nahdlatul Ulama Sumatera Utara	8

No	Nama PTS	Jumlah
18	Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia	5
19	Universitas Potensi Utama	15
20	Universitas Prima Indonesia	9
21	Universitas Quality	9
22	Universitas Tjut Nyak Dhien	17
23	Institut Kesehatan Helvetia	9
Total		304

3.4.3 Teknik Pengambilan Sampel

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *non probability sampling* dengan lebih spesifiknya menggunakan teknik *convenience sampling*. Menurut Stratton, (2021), *convenience sampling* adalah cara pengambilan sampel dengan cara mengambil responden yang paling mudah diakses yang kemudian dipilih sebagai subjek. Seperti namanya, *convenience sampling* mengacu pada pengumpulan informasi dari anggota populasi yang mudah dijangkau (Stratton, 2021). *Convenience sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang didasarkan pada ketersediaan elemen dan kemudahan untuk tempat dan waktu yang tepat. Peneliti memilih teknik *convenience sampling* pada penelitian ini dikarenakan anggota populasi yang banyak sehingga tidak dapat diprediksi jumlahnya mengingat yang menjadi sampel adalah staf pengajar (dosen) PTS di Kota Medan dengan sertifikasi dosen (serdos).

Oleh karena itu, subjek dipilih secara kebetulan dalam penelitian ini. Metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel yang dibutuhkan adalah menggunakan rumus Lemeshow, mengingat populasi dalam penelitian ini tidak diketahui secara pasti. Rumus Lemeshow (Lwanga & Lemeshow, 1991) digunakan untuk menentukan jumlah sampel dengan presisi yang diperlukan sebagai berikut :

$$n = z_{1-\alpha/2}^2 P(1-P)/d^2$$

Keterangan:

n : jumlah sampel

Z : skor z pada tingkat kepercayaan 95%, yang setara dengan 1,96.

P : maksimal estimasi, dalam kasus ini 0,5

d : derajat penyimpangan/margin error (biasanya 10% atau 0,10).

Jadi, berdasarkan rumus tersebut, jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini sekurang kurangnya adalah 100 staf pengajar (dosen) PTS di Kota Medan dengan sertifikasi dosen (serdos), sehingga peneliti mengambil 304 sampel staf pengajar (dosen) PTS di Kota Medan dengan sertifikasi dosen (serdos). Berikut adalah tabel jumlah sampel penelitian.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan cara utama peneliti untuk mendapatkan gambaran mengenai fokus penelitian yang akan diteliti. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan tiga skala yaitu *workforce agility*, *psychological empowerment*, dan *transformational leadership*.

3.5.1 Skala Workforce Agility

Skala *workforce agility* menggunakan dimensi menurut Athamneh A Mohamed Husni & Juraifa Jais, (2023), yaitu; proaktif, adaptasi, resiliensi. Berikut adalah tabel *blueprint* skala *workforce agility* sebelum uji coba.

Tabel 3.3 Blueprint Skala Workforce Agility Sebelum Uji Coba

No	Dimensi	Indikator	Sebaran Nomor Aitem	Jumlah
1	<i>Proactive</i>	a. Melaksanakan tugas sesuai permintaan b. Mengubah perilaku di tempat kerja c. Menggunakan <i>work tool</i> baru	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	9

No	Dimensi	Indikator	Sebaran Nomor Aitem	Jumlah
2	<i>Adaptability</i>	a. Mencari jalan yang lebih efektif b. <i>Up to date</i> dengan informasi perusahaan c. Dapat beradaptasi	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19	10
3	<i>Resilience</i>	a. Memiliki perilaku yang baik sesuai norma b. Kemampuan beradaptasi terkait dengan Perubahan yang terjadi c. Memiliki kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28	9
Jumlah				28

3.5.2 Skala *Psychological Empowerment*

Skala *psychological empowerment* disusun berdasarkan dimensi menurut Spreitzer, (dalam Singh, et al. (2013) yaitu; makna (*meaning*), kompetensi (*competence*), penentuan diri (*self determination*), dan dampak (*impact*). Berikut adalah tabel *blueprint* skala *psychological empowerment* sebelum uji coba.

Tabel 3.4 *Blueprint* Skala *Psychological Empowerment* Sebelum Uji Coba

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

Pemberian nilai dalam skala ini 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 item *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 item *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.

3.5.3 Skala *Transformational Leadership*

Kepemimpinan transformasional dapat diukur menggunakan skala pengukuran. Skala *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (dalam Yukl, 2010) adalah salah satu alat ukur kepemimpinan transformasional yang diterjemahkan dan diuji oleh Wiranegara (2013). Dalam MLQ terdapat 3 gaya kepemimpinan yang diukur, yakni gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez faire*. Peneliti hanya mengambil butir-butir yang mengukur gaya kepemimpinan transformasional saja untuk melihat gambaran gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan. Kuesioner ini terdiri dari 16 butir yang mewakili 4 dimensi, yaitu pengaruh yang ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), pertimbangan individual (*individualized consideration*). Instrumen ini menggunakan skala Likert dengan 4 pilihan jawaban yang menunjukkan

frekuensi kinerja karyawan dalam perusahaan, diantaranya yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, ragu-ragu, setuju dan sangat setuju.

Berdasarkan hasil perhitungan validitas Muenjohn dan Armstrong (2008) dengan melakukan analisis faktor, diperoleh nilai Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) atau tingkat kesalahan model = 0.03, dan Goodness of Fit Indeks (GFI) atau tingkat kesesuaian = 0.84. Bass dan Riggio (2006) mengemukakan bahwa MLQ memiliki internal consistency yang baik dengan alpha coefficient berada di atas 0.80 untuk semua versi MLQ. Berdasarkan uji coba yang dilakukan Wiranegara (2013) di PT. pada 33 responden, diperoleh nilai reliabilitas sebesar 0,92. Berikut tabel kisi-kisi skala *transformational leadership*.

Tabel 3.5 Blueprint Skala Transformational Leadership Sebelum Uji Coba

No	Aspek	Indikator	Sebaran aitem		Jumlah
			Favorable	Unfavorable	
1	Pengaruh yang diidealkan (<i>Idealized Influence</i>)	Mampu mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi yang kuat	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	-	8
2	Motivasi Inspirasional (<i>Inspirational motivation</i>)	Kemampuan mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan, dan memodelkan perilaku yang sesuai	9, 10, 11	-	3
3	Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>)	Kemampuan pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari sebuah perspektif baru	12, 13, 14	-	3
4	Pertimbangan Individual (<i>Individualized consideration</i>)	Pemimpin yang memberi dukungan, membesarkan hati dan memberi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada para pengikut	15, 16	-	2
Total			16	-	16

3.6 Prosedur Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PTS di Kota Medan. Adapun prosedur dalam penelitian ini dilakukan dengan langkah pertama tahap persiapan administrasi yaitu peneliti menyiapkan surat izin permohonan penelitian yang diberikan oleh pihak kampus Program Studi Magister Psikologi yang ditujukan kepada PTS di Kota Medan tempat dilakukannya penelitian dan surat balasan akan diberikan oleh pihak kampus kepada peneliti yang ditujukan ke Program Studi Magister Psikologi sebagai bukti bahwa permohonan penelitian diterima dan telah dilaksanakan penelitian di lokasi yang ditentukan.

Langkah kedua yaitu melalui tahap persiapan dengan mengumpulkan teori dan data mengenai *psychological empowerment*, *workforce agility* dan *transformational leadership* melalui referensi jurnal penelitian sebelumnya yang terkait maupun berdasarkan *text book* untuk menemukan referensi teori terbaru dan *terupdate*. Kemudian dalam tahap ini peneliti menentukan alat ukur yang sesuai dengan masing-masing variabel yang diukur serta menentukan partisipan yang sesuai dengan kriteria yang diteliti.

Pada tahap berikutnya adalah pelaksanaan penelitian. Sebelum melakukan penelitian, peneliti melakukan survei pra penelitian terlebih dahulu untuk menemukan fenomena yang terjadi ditempat penelitian dengan melakukan wawancara dan observasi terhadap beberapa staf pengajar (dosen) di PTS Kota Medan. Selanjutnya peneliti melaksanakan penelitian pada staf pengajar (dosen) di PTS Kota Medan. Sebelum pengisian kuesioner, peneliti terlebih dahulu memberikan *informed consent* berisi tentang kesediaan responden dalam mengikuti dan mengisi kuesioner serta memberikan penjelasan bahwa data yang

diberikan responden akan dijaga kerahasiannya dan hanya diperuntukkan untuk kebutuhan ilmiah saja. Peneliti kemudian memberikan instruksi tentang cara pengerjaan skala psikologi yang diberikan peneliti. Penyebaran kuesioner dalam penelitian ini dilakukan melalui *google form*.

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural dengan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), yakni teknik multivariat yang mengkombinasikan aspek analisis faktor dan regresi berganda yang memungkinkan peneliti untuk menguji secara simultan rangkaian hubungan ketergantungan yang saling terkait antara variabel dan konstruk laten yang diukur dan juga diantara konstruk laten (Hair et al., 2010).

Pendekatan dalam analisis SEM menggunakan pendekatan dua tahap yakni analisis model pengukuran (*the measurement model analysis*) dan analisis model persamaan struktural (*the structural equation model analysis*). Untuk mempermudah dan menjamin akurasi hasil perhitungan digunakan *software* statistika dengan *Analysis Moment of Structural* (AMOS versi 23.0).

Menurut Ghazali (2008), data masukan (*input*) SEM berupa matriks varians/kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Matriks kovarian digunakan karena ia memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat disajikan oleh matriks korelasi. Matriks kovarians umumnya lebih banyak digunakan dalam penelitian mengenai hubungan. Nilai *standard error* yang dilaporkan dari berbagai penelitian umumnya menunjukkan nilai yang kurang akurat apabila matriks korelasi digunakan sebagai *input*. Ukuran

sampel memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil SEM. Bila ukuran sampel terlalu besar maka metode menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran *goodness-of-fit* yang baik.

Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar peran *workforce agility* dipengaruhi oleh *psychological empowerment* dan *transformational leadership* sebagai variabel mediator. 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.

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 memiliki dua tahapan, yaitu :

- 1) Analisis model pengukuran variable (*Measuremen Model*) dengan teknik *Confirmatory Analysis Factor* (CFA), dan
- 2) Analisis model struktural (*Structural Measurement*) dengan teknik pengujian *Goodness of Fit Index* (GOFI).

Tabel 3.6 Goodness-of-Fit Index

<i>Goodness Of Fit Index</i>	<i>Cut-Off Value</i>
χ^2 Chi-square (df=..., p = 0,05)	< Chi-square tabel
Sig. Probability	≥ 0.05
df	> 0
CMIN/DF	≤ 2.00
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95
TLI atau NNFI	≥ 0.95
RMSEA	≤ 0.08

Sumber : Santoso (2011), Ghozali (2008)



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Workforce Agility*:
Psychological empowerment memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *workforce agility* pada staf pengajar dengan nilai estimate = 0,124; $p < 0,001$. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi rasa keberdayaan psikologis yang dimiliki staf pengajar, semakin tinggi pula kelincahan kerja (*agility*) mereka dalam menghadapi perubahan di lingkungan akademik.
2. Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Transformational Leadership*: *Psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *transformational leadership* pada staf pengajar dengan nilai estimate = 0,660; $p < 0,001$. Hal ini menunjukkan bahwa staf yang merasa berdaya cenderung mempersepsikan atau mendorong munculnya gaya kepemimpinan yang transformasional di lingkungan kerjanya.
3. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Workforce Agility*:
Transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap *workforce agility* pada staf pengajar dengan nilai estimate = 0,809; $p < 0,001$.
Kepemimpinan yang visioner dan motivatif terbukti mampu meningkatkan kemampuan adaptasi dan kecepatan respon staf pengajar terhadap tuntutan pekerjaan.

4. Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Workforce Agility* dengan *Transformational Leadership* sebagai Variabel Mediasi: *Transformational leadership* berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *psychological empowerment* dan *workforce agility* pada staf pengajar dengan hasil uji Sobel menunjukkan *sobel test statistic* sebesar 6,452 dengan *p-value* 0,0 ($< 0,05$). Keberadaan kepemimpinan transformasional memperkuat dampak dari keberdayaan psikologis dalam menciptakan staf pengajar yang *agile*. Secara spesifik, mediasi bersifat parsial, yang mengindikasikan bahwa *psychological empowerment* dapat meningkatkan *workforce agility* baik secara langsung maupun melalui perantara gaya kepemimpinan.

5.2 Saran

1. Saran Bagi Staf Pengajar

Berdasarkan hasil penelitian ini, staf pengajar disarankan untuk:

- a. Staf pengajar hendaknya secara proaktif mengembangkan kompetensi diri melalui pelatihan, seminar, atau riset mandiri. Kepercayaan atas kemampuan diri dalam menyelesaikan tugas akademik yang kompleks akan memperkuat *psychological empowerment*, yang secara langsung memicu kesiapan untuk beradaptasi dengan perubahan kurikulum maupun metode pengajaran digital.
- b. Mengingat *transformational leadership* berperan sebagai mediator penting, staf pengajar disarankan untuk tidak hanya menunggu arahan dari atasan, tetapi juga menerapkan prinsip kepemimpinan transformasional di tingkat rekan sejawat. Hal ini dapat dilakukan dengan saling memberikan

motivasi inspirasional dan dukungan intelektual dalam kelompok bidang ilmu (KBI) atau tim riset.

- c. Staf pengajar perlu merefleksikan kembali nilai-nilai fundamental dari profesi pendidik. Dengan menghayati bahwa setiap tugas akademik memiliki dampak besar bagi masa depan mahasiswa, staf pengajar akan memiliki dorongan internal yang lebih kuat untuk tetap *agile* menghadapi tantangan institusional.

2. Saran Bagi Manajemen Kampus

Bagi manajemen kampus dalam penelitian ini, disarankan untuk:

- a. Menyelenggarakan pelatihan kepemimpinan berkala bagi Ketua Program Studi (Kaprodi) dan Dekan yang berfokus pada *intellectual stimulation* (mendorong staf pengajar untuk berinovasi) dan *individualized consideration* (mendukung kebutuhan pengembangan karier spesifik tiap dosen).
- b. Memberikan otonomi yang lebih luas kepada staf pengajar dalam mendesain metode pembelajaran di kelas dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan strategis departemen. Hal ini akan meningkatkan perasaan *impact* (dampak) dan *self-determination* staf.
- c. Membangun sistem *knowledge sharing* lintas disiplin ilmu dan menyederhanakan birokrasi administratif. Hal ini memungkinkan staf pengajar lebih cepat merespons perubahan tren industri maupun kebijakan pendidikan tinggi tanpa terhambat prosedur yang kaku.

3. Saran Bagi Penelitian Selanjutnya

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk:

- a. Mengingat *Transformational Leadership* terbukti menjadi mediator yang signifikan, peneliti selanjutnya disarankan untuk menguji variabel mediasi lain yang bersifat internal individu, seperti *Self-Efficacy* atau *Job Satisfaction*, guna melihat apakah faktor psikologis internal memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kelincahan staf pengajar.
- b. Disarankan untuk menambahkan variabel moderasi seperti *digital literacy* atau *organizational culture*. Hal ini penting untuk melihat apakah pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kelincahan kerja akan semakin kuat pada lingkungan organisasi yang adaptif terhadap teknologi atau memiliki budaya inovasi yang tinggi.
- c. Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme bagaimana *psychological empowerment* mampu membentuk *workforce agility*, peneliti selanjutnya dapat menggunakan pendekatan kualitatif atau metode campuran (*mixed methods*). Wawancara mendalam dapat mengungkap aspek-aspek spesifik dari pemberdayaan yang paling dirasakan dampaknya oleh staf pengajar secara praktis

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186-1208. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Aisy Yusuf, R., & Yuniasanti, R. (2024). Peran Psychological Empowerment Terhadap Workforce Agility Pada Karyawan Startup The Role Of Psychological Empowerment On Workforce Agility In Startup Employees. In *Motiva : Jurnal Psikologi* (Vol. 2024, Issue 2).
- Al, S., Bin, S., & Mohammed, H. (2023). *Uncertain Supply Chain Management The influence of agile HRMS on the organizational performance : The case of Dubai government*. 11, 1519–1526. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.7.017>
- Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273–6295. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919420>
- Amanda, E., Wicaksana, S. A., & Hanifah, R. I. (2024). The Impact of Psychological Empowerment on Workforce Agility in Organization X. *European Journal of Business and Management Research*, 9(2 SE-Articles), 66–69. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2024.9.2.2296>
- Arini, H. N. (2024). Hubungan Antara Psychological Empowerment Dan Workplace Spirituality Dengan Workforce Agility. Universitas Ahmad Dahlan.
- Asgarnezhad Nouri, B., & Mir Mousavi, M. (2020). Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector. *Cuadernos de Gestión*, 20(2), 15–46. <https://doi.org/10.5295/cdg.170873ba>
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. J. (2009). *Leadership : Current Theories , Research , and Future Directions Future Directions*. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*.
- Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & J. Jackson, C. (2018). Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need? *British Journal of Management*, 29(4), 796–816. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275>

- Bjorkdahl, J. (2020). Strategies for Digitalization in Manufacturing Firms. *California Management Review*, 62(4), 17–36. <https://doi.org/10.1177/0008125620920349>
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21–31. <https://doi.org/10.1080/02683960110132070>
- Chen, X., & Siau, K. (2012). *Impact of Business Intelligence and IT Infrastructure Flexibility on Competitive Advantage: An Organizational Agility Perspective*.
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1), 73. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Costa, L., Munhoz, I., & Akkari, A. (2022). Assessing the digital maturity of micro and small enterprises: a focus on an emerging market. *Procedia Computer Science*, 200, 175–184. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.216>
- Dove, R., & Wills, D. (1996). Transforming Faculty into an Agile Workforce. *To Improve the Academy*, 15(1), 195–207. <https://doi.org/10.1002/j.2334-4822.1996.tb00310.x>
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2021). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677–706. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294>
- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43–61. <https://doi.org/10.1002/hrm.21972>
- Hernawaty, H., & Syahrani, M. (2022). Managing workforce agility through bureaucratic leadership and organizational culture in public service mediated by psychological empowerment. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 15, 197–212. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v15i2.12656>
- HOPP, W. J., & OYEN, M. P. (2004). Agile workforce evaluation: a framework for cross-training and coordination. *IIE Transactions*, 36(10), 919–940. <https://doi.org/10.1080/07408170490487759>
- Jameel, O., & Mhaibes, H. A. (2022). *The Impact Of Human Resource Agility On Knowledge Sharing Behaviors - Analytical Research At The University Of Anbar*. 125–134.
- Katayama, H., & Bennett, D. (1999). Agility, adaptability and leanness: A comparison of concepts and a study of practice. *International Journal of*

- Production Economics*, 60–61, 43–51. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00129-7](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00129-7)
- Kim, W. G., McGinley, S., Choi, H.-M., & Agmapisarn, C. (2020). Hotels' environmental leadership and employees' organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102375. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102375>
- Kundi, Y. M., Hollet-Haudebert, S., & Peterson, J. (2021). Linking Protean and Boundaryless Career Attitudes to Subjective Career Success: A Serial Mediation Model. *Journal of Career Assessment*, 29(2). <https://doi.org/10.1177/1069072720959782>
- Lee, J., Weaver, C., & Hrostowski, S. (2011). *Psychological Empowerment and Child Welfare Worker Outcomes: A Path Analysis*. 479–497. <https://doi.org/10.1007/s10566-011-9145-7>
- Liu, C. Y., & Kolenda, R. (2012). Counting and Understanding the Contingent Workforce: Using Georgia as an Example. *Urban Studies*, 49(5), 1003–1025. <https://doi.org/10.1177/0042098011408139>
- Lwanga, S. K., & Lemeshow, S. (1991). *Sample Size Determination In Health Studies*.
- Marsaditha, P. H., & Nurhayati, M. (2025). *The Effect of Responsible Leadership and Team Work on Workforce Agility Mediated by Work Engagement at PT Hasta Ayu Nusantara*. 4(3), 209–226.
- Messmann, G., Evers, A., & Kreijns, K. (2022). The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 33(1), 29–45. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21451>
- Monje-Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Abeal Vázquez, J. P. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779–789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Muduli, A., & Pandya, G. (2018). Psychological Empowerment and Workforce Agility. *Psychological Studies*, 63(3), 276–285. <https://doi.org/10.1007/s12646-018-0456-8>
- Munteanu, C., Ceobanu, C., Bobâlcă, C., & Anton, O. (2010). An analysis of customer satisfaction in a higher education context. *International Journal of Public Sector Management*, 23(2), 124–140. <https://doi.org/10.1108/09513551011022483>
- Petermann, M. K. H. (2022). *Workforce Agility : Development and Validation of a Multidimensional Measure*. 13(March). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.841862>

- Pinsonneault, A. (2011). Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights From a Mediation Model. *MIS Quarterly*, 35, 463–486. <https://doi.org/10.2307/23044052>
- Pitafi, H., Liu, H., & Cai, Z. (2018). Investigating the Relationship between Workplace Conflict and Employee Agility: The Role of Enterprise Social Media. *Telematics and Informatics*, 35. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.08.001>
- Plonka, F. E. (1997). Developing a lean and agile work force. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 7, 11–20. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:109726719>
- Porfírio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A., & Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 124, 610–619. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.058>
- Putri, P. A., & Ratnaningsih, I. Z. (2020). Hubungan Antara Psychological Empowerment Dengan Perilaku Kewargaan Organisasi Pada Karyawan Perusahaan Distributor PT. X. *Jurnal EMPATI*, 7(1), 352–361. <https://doi.org/10.14710/empati.2018.20249>
- Qin, R., & Nembhard, D. A. (2015). Workforce agility in operations management. *Surveys in Operations Research and Management Science*, 20(2), 55–69. <https://doi.org/10.1016/j.sorms.2015.11.001>
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., Sullivan, R. L., Wiley, J., & Wiley, J. (2016). *Organization Development, Transformation, and Change*. 11–26.
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466–473. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2014.01.002>
- Stanescu, D. F., Zbucnea, A., & Pinzaru, F. (2021). Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Kybernetes*, 50(5), 1041–1057. <https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0491>
- Stratton, S. J. (2021). *Population Research : Convenience Sampling Strategies*. August. <https://doi.org/10.1017/S1049023X21000649>
- Supriyanto, A. S., Sujianto, A. E., & Ekowati, V. M. (2020). Factors Affecting Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing and Job Crafting. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 999–1007. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.999>
- Thakre, N., & Mathew, P. (2020). Psychological empowerment, work engagement, and organizational citizenship behavior among Indian service-sector employees. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(4),

45–52. <https://doi.org/10.1002/joe.22003>

- Thani, F. N., Mazari, E., Asadi, S., & Mashayekhikhi, M. (2021). 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>
- van Vliet, N., Antunes, A. P., Constantino, P. de A. L., Gómez, J., Santos-Fita, D., & Sartoretto, E. (2019). Frameworks Regulating Hunting for Meat in Tropical Countries Leave the Sector in the Limbo. *Frontiers in Ecology and Evolution*, 7. <https://doi.org/10.3389/fevo.2019.00280>
- Wang, J.-L. (2012). The influences of psychological empowerment on work attitude and behavior in Chinese organizations. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, 6. <https://doi.org/10.5897/AJBM12.817>
- Whetten, D. A., Cameron, K. S., Goldstein, A., Marketing, F., Nicole, M., & Bateman, J. (2020). *Developing Management Skills*. 1–22.
- Worley, C. G., & Lawler, E. E. (2010). Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework. *Organizational Dynamics*, 39(2), 194–204. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.01.006>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*.
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496–513. <https://doi.org/10.1108/01443570010314818>

LAMPIRAN

Lampiran 1 Lembar *Informed Consent*



INFORMED CONSENT

Saya adalah mahasiswa Pascasarjana Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area yang bernama Mutiara. Saat ini, saya sedang melakukan tugas akhir (Tesis) untuk mengetahui persepsi para staf pengajar terkait perilaku tenaga kerja yang muncul sebagai respon positif untuk beradaptasi dengan cepat dan fleksibel sehingga mampu menghadapi perubahan yang tidak terprediksi.

Terdapat 3 (tiga) macam skala dalam penelitian ini sebagai alat perolehan data dengan masing-masing aitem/butir pernyataan di dalamnya. Skala 1 memiliki 28 aitem pernyataan, skala 2 memiliki 14 aitem pernyataan, dan skala 3 memiliki 16 aitem pernyataan (total seluruhnya adalah 58 item pernyataan). Estimasi waktu yang dibutuhkan dalam mengisi skala tersebut adalah 15 hingga 20 menit.

Responden yang dibutuhkan untuk penelitian ini adalah staf pengajar (dosen) yang lulus sertifikasi dosen (serdos). Oleh karena itu, Bapak/Ibu diminta kesediaan untuk ikut berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini.

Keseluruhan data dalam penelitian ini akan diolah hanya untuk kepentingan penelitian dan akan saya jamin kerahasiaannya. Peneliti akan menyediakan pulpen sebagai manfaat yang bisa Bapak/Ibu dapatkan dan adapun resiko yang mungkin Bapak/Ibu terima adalah sedikit rasa letih dalam mengisi skala penelitian.

Bapak/Ibu diberikan kesempatan untuk menanyakan hal yang belum jelas sehubungan dengan penelitian ini. Bila sewaktu-waktu Bapak/Ibu membutuhkan keterangan lebih lanjut, dapat menghubungi:

1. Mutiara : 0821-6646-6116

LEMBAR PERSETUJUAN PARTISIPASI SUBJEK PENELITIAN

Dengan ini saya menyatakan persetujuan untuk dapat ikut berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian yang terkait dengan persepsi para staf pengajar terkait perilaku tenaga kerja yang muncul sebagai respon positif untuk beradaptasi dengan cepat dan fleksibel sehingga mampu menghadapi perubahan yang tidak terprediksi. Saya menyatakan bahwa keikutsertaan saya dalam penelitian ini saya lakukan secara sukarela atau tanpa paksaan dari pihak manapun.

Saya juga memperkenankan kepada peneliti untuk menggunakan data-data yang saya berikan untuk dipergunakan sesuai dengan kepentingan dan tujuan penelitian. Saya menyadari dan memahami bahwa data yang saya berikan dan yang akan digunakan memuat informasi-informasi yang jelas tentang diri saya. Walaupun demikian, berbagai informasi tersebut hanya saya izinkan untuk diketahui oleh peneliti.

Sebagai responden dalam penelitian ini, saya menyetujui untuk mengisi skala yang diberikan peneliti. Bila di kemudian hari diperlukan wawancara, saya juga memperkenankan peneliti untuk memakai alat bantu perekam untuk menghindari kesalahan atau adanya informasi yang tidak lengkap yang akan digunakan dalam menganalisis penelitian tersebut.

Medan, November 2025

Yang membuat pernyataan,

(_____)

Lampiran 2 Skala Penelitian

DATA IDENTITAS DIRI

Isilah data-data berikut ini sesuai dengan keadaan diri Bapak/Ibu

Nama : _____
 Pendidikan : _____
 Masa Kerja : _____
 Usia : _____

PETUNJUK PENGISIAN SKALA

Berikut ini saya sajikan beberapa pernyataan ke dalam tiga bentuk skala ukur. Bapak/Ibu 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

Bapak/Ibu 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:

Pernyataan	Pilihan Jawaban			
Saya melakukan pekerjaan seperti yang diperintahkan	SS	S	TS	STS

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

-SELAMAT BEKERJA-

SKALA 1

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN			
1	Saya menemukan cara baru dan memanfaatkan sumber daya untuk membantu menyelesaikan pekerjaan	SS	S	TS	STS
2	Saya memperbaiki hal-hal yang tidak sesuai dengan 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 suatu pekerjaan	SS	S	TS	STS
5	Saya dapat melakukan dan menyelesaikan pekerjaan saya tanpa mengetahui gambaran besarnya	SS	S	TS	STS
6	Saya dapat memprediksi masalah yang mungkin terjadi dalam pekerjaan saya	SS	S	TS	STS
7	Saya mampu memecahkan masalah baru dan kompleks pada kerjaan	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 baik dengan orang-orang dari berbagai latar belakang berbeda	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 baik secara efektif dengan orang lain	SS	S	TS	STS
13	Saya adalah orang yang selalu mengikuti perkembangan 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 menyesuaikan diri dengan situasi yang dihadapi, saya mampu beralih dari satu proyek ke proyek lainnya	SS	S	TS	STS
17	Saya dapat beradaptasi dengan persyaratan peralatan baru	SS	S	TS	STS
18	Saya mampu bekerja dengan tim yang memiliki kebiasaan berbeda	SS	S	TS	STS
19	Saya dapat menggunakan peralatan baru di tempat kerja	SS	S	TS	STS
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

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN			
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 sulit	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 2

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN			
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 3

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN			
1	Atasan saya membuat saya bangga menjadi rekan kerjanya.	SS	S	TS	STS
2	Atasan saya mendahulukan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi.	SS	S	TS	STS
3	Perilaku atasan saya membuat saya hormat kepadanya.	SS	S	TS	STS
4	Atasan saya menunjukkan kekuatan dan rasa percaya diri.	SS	S	TS	STS
5	Atasan saya membahas nilai dan keyakinan yang menurutnya penting.	SS	S	TS	STS
6	Atasan saya menekankan pentingnya memiliki tujuan.	SS	S	TS	STS
7	Atasan saya mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika dari keputusan.	SS	S	TS	STS
8	Atasan saya menekankan pentingnya memiliki misi bersama.	SS	S	TS	STS
9	Atasan saya membicarakan masa depan dengan optimis.	SS	S	TS	STS
10	Atasan saya membahas secara antusias mengenai hal-hal yang harus dicapai.	SS	S	TS	STS
11	Atasan saya menjelaskan visi mengenai masa depan yang meyakinkan.	SS	S	TS	STS
12	Atasan saya memeriksa kembali asumsi-asumsi yang penting untuk melihat kesesuaiannya.	SS	S	TS	STS
13	Atasan membantu saya untuk melihat permasalahan dari berbagai sudut pandang.	SS	S	TS	STS
14	Atasan saya menyarankan cara baru dalam menyelesaikan tugas.	SS	S	TS	STS
15	Atasan saya memahami bahwa saya memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda dari orang lain.	SS	S	TS	STS
16	Atasan saya membantu saya untuk mengembangkan kelebihan saya.	SS	S	TS	STS

Lampiran 3 Data Penelitian

2. Data Penelitian

a. Data Variabel *Psychological Empowerment*

No.	PSE1	PSE2	PSE3	PSE4	PSE5	PSE6	PSE7	PSE8	PSE9	PSE10	PSE11	PSE12	PSE13	PSE14
1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	3
2	1	3	3	2	1	2	1	2	3	1	1	2	3	2
3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	3	2	2
4	1	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2
5	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1
6	4	3	4	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2
7	3	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2
8	2	1	3	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2
9	1	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1
10	3	2	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1
11	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
12	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
13	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	3	2
14	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
15	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3
16	3	2	2	1	2	1	2	3	3	1	2	1	2	2
17	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3
18	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
19	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
20	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
21	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
22	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
23	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3
24	2	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3
25	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
26	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1
27	3	2	3	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2
28	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4
29	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4
30	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
32	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
33	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
34	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
35	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
36	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3
37	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4
39	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
40	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3

No.	PSE1	PSE2	PSE3	PSE4	PSE5	PSE6	PSE7	PSE8	PSE9	PSE10	PSE11	PSE12	PSE13	PSE14
41	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
42	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4
43	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4
44	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
45	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4
46	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4
47	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
48	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4
49	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
50	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
51	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2
52	1	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1
53	3	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1
54	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4
55	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
56	3	2	3	4	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4
57	3	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
58	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
59	2	1	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
60	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4
62	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4
63	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	3	4	4
64	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
65	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
66	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2
67	2	3	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2
68	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2
69	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3
70	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3
71	2	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
72	2	3	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
73	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
74	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4
75	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	1	2	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4
77	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3
78	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4
79	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
80	3	2	3	2	4	2	4	3	2	2	2	4	3	3
81	4	4	4	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	4
82	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
83	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4

No.	PSE1	PSE2	PSE3	PSE4	PSE5	PSE6	PSE7	PSE8	PSE9	PSE10	PSE11	PSE12	PSE13	PSE14
84	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	4	4	3
85	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
86	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
87	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
88	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
89	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
90	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
91	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
92	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
93	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
94	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
95	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3
96	4	4	4	2	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3
97	4	3	4	2	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3
98	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
99	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
100	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3
101	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4
102	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
103	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3
104	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2
105	2	1	3	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2
106	3	1	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3
107	4	3	4	3	4	4	2	3	3	4	2	3	2	4
108	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
109	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3
110	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4
111	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
112	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
114	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4
115	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
116	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4
117	2	2	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3
118	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
119	2	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
120	3	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4
121	3	2	4	4	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3
122	3	3	4	2	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3
123	2	1	2	2	3	2	3	3	2	1	2	2	2	3
124	2	3	3	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3
125	2	1	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	1	2
126	3	3	1	1	2	3	2	2	2	2	3	2	1	2

No.	PSE1	PSE2	PSE3	PSE4	PSE5	PSE6	PSE7	PSE8	PSE9	PSE10	PSE11	PSE12	PSE13	PSE14
127	3	2	2	1	1	3	2	2	1	2	2	2	1	2
128	3	2	3	1	2	2	1	1	1	2	1	2	3	1
129	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4
130	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
131	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
132	1	2	2	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4
133	1	1	1	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4
134	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
135	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
136	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
137	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4
138	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4
139	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3
140	4	3	4	3	2	2	3	2	1	2	2	3	3	2
141	3	4	3	3	3	4	2	2	1	2	2	2	2	3
142	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
143	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3
144	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3
145	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4
146	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
147	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
148	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3
149	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4
150	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
151	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
152	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
153	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3
154	1	2	2	2	2	2	3	1	2	1	2	2	2	2
155	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	2	2	2	2
156	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3
157	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3
158	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
159	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
160	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
161	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
162	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4
163	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3
164	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3
165	2	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
166	2	3	3	1	2	1	2	3	1	1	2	2	1	1
167	2	3	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1
168	3	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2
169	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3

No.	PSE1	PSE2	PSE3	PSE4	PSE5	PSE6	PSE7	PSE8	PSE9	PSE10	PSE11	PSE12	PSE13	PSE14
170	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4
171	3	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
172	3	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
173	1	1	3	2	1	2	2	3	2	3	1	3	2	2
174	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	3	3
175	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
176	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
177	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
178	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
179	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3
180	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4
181	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
182	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
183	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
184	3	2	2	3	1	3	2	2	2	1	1	2	1	1
185	4	3	4	4	4	3	3	2	4	3	4	2	4	3
186	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
187	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4
188	2	2	2	2	2	2	4	1	2	2	3	1	1	3
189	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	3	1	2
190	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
191	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3
192	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
193	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3
194	2	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4
195	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3
196	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4
197	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4
198	4	3	4	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2
199	4	3	4	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2
200	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
201	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3
202	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3
203	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
204	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
205	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
206	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
207	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
208	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
209	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3
210	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3
211	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
212	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

No.	PSE1	PSE2	PSE3	PSE4	PSE5	PSE6	PSE7	PSE8	PSE9	PSE10	PSE11	PSE12	PSE13	PSE14
213	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
214	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3
215	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3
216	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4
217	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4
218	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4
219	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
220	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
221	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3
222	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
223	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
224	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
225	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
226	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
227	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
228	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
229	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
230	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4
231	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3
232	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
233	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
234	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
235	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3
236	4	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2
237	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3
238	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
239	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3
240	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
241	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
242	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
243	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3
244	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
245	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
246	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3
247	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3
248	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4
249	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
250	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3
251	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2
252	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4
253	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3
254	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
255	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4

No.	PSE1	PSE2	PSE3	PSE4	PSE5	PSE6	PSE7	PSE8	PSE9	PSE10	PSE11	PSE12	PSE13	PSE14
256	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
257	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
258	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
259	4	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3
260	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
261	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
262	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
263	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
264	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
265	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4
266	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
267	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
268	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4
269	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
270	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
271	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
272	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
273	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
274	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
275	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
276	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
277	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
278	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
279	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
280	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
281	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
282	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3
283	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
284	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
285	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
286	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
287	4	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2
288	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
289	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3
290	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
291	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
292	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
293	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2
294	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
295	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
296	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
297	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
298	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2

No.	PSE1	PSE2	PSE3	PSE4	PSE5	PSE6	PSE7	PSE8	PSE9	PSE10	PSE11	PSE12	PSE13	PSE14
299	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
300	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4
301	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3
302	4	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
303	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3
304	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4



b. Data Variabel *Transformational Leadership*

No.	TLD1	TLD2	TLD3	TLD4	TLD5	TLD6	TLD7	TLD8	TLD9	TLD10	TLD11	TLD12	TLD13	TLD14	TLD15	TLD16
1	2	2	1	1	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	1	1	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3
3	2	2	2	1	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	1	2	1	1	3	1	1	3	2	3	3	4	3	3	3	2
5	2	1	2	2	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3
6	2	1	1	2	2	1	1	3	3	3	3	4	4	3	3	3
7	1	2	2	2	2	1	1	4	4	4	4	3	4	4	4	3
8	2	1	2	1	3	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	2
9	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3
10	1	2	1	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	4	3	1	1	4	1	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3
12	4	4	4	3	4	2	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2
13	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	3	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
16	3	2	3	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
17	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
18	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	3	2	4	2	4	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3
21	4	2	2	4	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
22	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
23	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	2
25	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3
26	1	1	3	1	1	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
27	1	2	2	2	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3
28	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2
29	4	4	3	4	4	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3
30	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3
32	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3
33	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4
34	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
35	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4
36	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3
37	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
38	4	3	4	3	1	4	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3
39	4	4	3	4	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
40	4	4	4	4	1	4	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3
41	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2

No.	TLD1	TLD2	TLD3	TLD4	TLD5	TLD6	TLD7	TLD8	TLD9	TLD10	TLD11	TLD12	TLD13	TLD14	TLD15	TLD16
43	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	2	2	3	2	3	3
44	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2
45	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2
46	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3
47	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
48	4	4	3	4	1	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3
49	4	3	4	3	1	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2
50	4	4	4	4	4	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3
51	1	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
52	1	1	3	2	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
53	1	1	2	3	1	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
54	4	3	4	3	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
55	4	4	4	3	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
56	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
57	4	4	4	3	4	4	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2
58	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
59	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
60	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2
61	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62	4	3	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	2	3	2	2
63	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
64	4	3	4	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	2	2
65	4	3	4	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3
66	1	2	1	1	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3
67	1	2	3	1	1	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2
68	2	1	3	2	3	1	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2
69	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
70	4	3	3	2	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
71	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
72	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
74	4	3	2	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
75	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2
76	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
77	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3
78	3	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	2	2	2	3	2
79	4	3	4	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2
80	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
81	4	3	2	3	4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3
82	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
83	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	2	2	2	3	3
84	3	3	4	4	4	4	4	2	2	3	3	4	3	3	2	3
85	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3

No.	TLD1	TLD2	TLD3	TLD4	TLD5	TLD6	TLD7	TLD8	TLD9	TLD10	TLD11	TLD12	TLD13	TLD14	TLD15	TLD16
86	4	4	3	3	2	4	4	3	2	2	3	2	3	2	2	2
87	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3
88	4	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3
89	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4
92	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	2	2
93	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
94	3	4	3	3	4	3	4	2	2	2	3	2	3	3	3	2
95	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	2	2
96	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4
97	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
98	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2
99	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	3	3	3	2	2
100	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
101	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	3	3	3	3
102	3	3	1	1	3	2	2	3	3	3	3	4	3	4	4	2
103	2	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3
104	2	1	2	1	3	1	1	3	3	3	3	4	3	4	3	3
105	1	1	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2
106	3	1	1	2	3	2	1	2	3	2	3	2	3	2	3	3
107	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3
108	4	4	4	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3
109	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	2	3	3	3
110	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3
111	4	3	4	4	2	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3
112	3	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
113	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3
114	4	3	4	4	1	4	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2
115	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3
116	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3
117	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
118	3	4	4	4	3	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3
119	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
120	3	4	4	4	3	4	4	2	3	2	2	2	2	3	2	2
121	2	3	4	4	4	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3
122	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
123	3	2	3	1	2	2	1	3	3	4	3	2	3	3	3	3
124	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
125	3	2	1	1	1	2	1	2	2	2	3	2	3	3	2	2
126	2	1	2	1	2	2	1	3	3	3	4	4	3	3	3	4
127	3	2	1	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4
128	1	3	2	3	2	1	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3

No.	TLD1	TLD2	TLD3	TLD4	TLD5	TLD6	TLD7	TLD8	TLD9	TLD10	TLD11	TLD12	TLD13	TLD14	TLD15	TLD16
129	4	2	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3
130	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
131	3	4	4	4	3	4	4	2	2	2	3	4	3	2	2	2
132	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4
133	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3
134	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
135	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
136	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2
137	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2
138	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
139	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3
140	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3
141	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3
142	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
143	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3
144	3	3	3	4	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2
145	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3
146	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3
147	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
148	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2
149	4	2	2	2	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
150	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3
151	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4
152	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
153	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3
154	2	2	2	1	2	2	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3
155	2	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
156	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
157	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4
158	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4
159	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
160	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
161	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
162	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3
163	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3
164	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
165	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3
166	1	1	1	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
167	1	2	2	2	2	2	1	3	3	3	4	2	3	3	4	3
168	2	2	2	3	1	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3
169	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
170	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
171	3	4	3	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3

No.	TLD1	TLD2	TLD3	TLD4	TLD5	TLD6	TLD7	TLD8	TLD9	TLD10	TLD11	TLD12	TLD13	TLD14	TLD15	TLD16
172	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4
173	3	3	3	1	3	1	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2
174	2	2	1	3	2	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3
175	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3
176	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3
177	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4
178	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4
179	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
180	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
181	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
182	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
183	4	3	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2
184	3	2	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
185	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
186	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3
187	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
188	2	1	2	1	3	2	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4
189	2	1	1	1	1	3	2	3	4	3	4	3	3	4	4	4
190	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
191	3	3	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
192	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4
193	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4
194	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3
195	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
196	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
197	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
198	2	3	4	4	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3
199	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
200	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
201	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
202	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
203	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
204	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3
205	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3
206	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
207	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3
208	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
209	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3
210	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
211	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
212	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
213	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
214	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3

No.	TLD1	TLD2	TLD3	TLD4	TLD5	TLD6	TLD7	TLD8	TLD9	TLD10	TLD11	TLD12	TLD13	TLD14	TLD15	TLD16
215	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
216	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
217	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
218	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4
219	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4
220	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
221	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3
222	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3
223	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4
224	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
225	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
226	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
227	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
228	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
229	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3
230	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
231	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
232	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3
233	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4
234	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
235	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3
236	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
237	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
238	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
239	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
240	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
241	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
242	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
243	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3
244	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3
245	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
246	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3
247	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3
248	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
249	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4
250	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
251	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2
252	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4
253	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3
254	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3
255	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4
256	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
257	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3

No.	TLD1	TLD2	TLD3	TLD4	TLD5	TLD6	TLD7	TLD8	TLD9	TLD10	TLD11	TLD12	TLD13	TLD14	TLD15	TLD16
258	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
259	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
260	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
261	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
262	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
263	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
264	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
265	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
266	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4
267	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
268	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
269	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
270	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
271	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3
272	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
273	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
274	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
275	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
276	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
277	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4
278	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
279	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
280	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2
281	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
282	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3
283	4	4	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2
284	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2
285	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
286	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
287	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
288	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3
289	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
290	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
291	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2
292	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
293	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3
294	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2
295	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
296	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
297	4	4	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3
298	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
299	4	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3
300	4	4	3	3	2	2	2	2	2	3	3	4	3	3	2	3

No.	TLD1	TLD2	TLD3	TLD4	TLD5	TLD6	TLD7	TLD8	TLD9	TLD10	TLD11	TLD12	TLD13	TLD14	TLD15	TLD16
301	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3
302	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2
303	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
304	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3



c. Data Penelitian *Workforce Agility*

No.	WFA1	WFA2	WFA3	WFA4	WFA5	WFA6	WFA7	WFA8	WFA9	WFA10	WFA11	WFA12	WFA13	WFA14
1	2	3	2	3	1	2	1	1	3	3	1	2	2	1
2	2	2	3	2	1	3	1	2	1	1	1	3	2	2
3	3	3	3	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1
4	2	3	2	1	2	4	3	2	2	2	3	3	1	1
5	2	3	3	2	3	4	4	3	3	2	2	3	3	2
6	3	2	3	3	4	2	3	4	3	3	3	2	1	1
7	2	4	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	1	1
8	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	1	1
9	3	4	3	4	4	3	3	3	2	4	4	4	2	1
10	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	1	2
11	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	1	2
12	4	3	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	3	4
13	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	3	3	3	2
14	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4
15	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3
16	3	3	2	2	1	2	3	3	1	2	2	3	2	3
17	3	4	4	3	3	4	4	3	3	2	4	4	4	3
18	4	4	3	4	4	2	3	4	2	4	3	3	3	4
19	2	4	2	3	3	4	2	3	4	2	4	2	3	4
20	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
21	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	3
22	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3
23	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	4	4
25	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	4	4
26	3	2	1	3	3	2	1	2	1	2	3	1	2	3
27	2	1	2	1	2	3	1	2	2	2	1	3	2	3
28	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
29	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
31	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
32	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
33	2	1	2	2	2	2	1	2	4	3	2	3	4	4
34	4	1	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	4	4
35	3	2	2	3	4	3	2	1	2	2	2	2	4	4
36	3	4	2	4	2	4	2	3	3	3	3	4	4	4
37	4	4	4	2	3	2	3	2	2	3	4	3	4	4
38	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	4	3
39	2	4	2	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3
40	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	4	3
41	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3
42	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4

No.	WFA1	WFA2	WFA3	WFA4	WFA5	WFA6	WFA7	WFA8	WFA9	WFA10	WFA11	WFA12	WFA13	WFA14
43	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
44	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
45	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
46	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	4
47	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
48	2	1	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	4	4
49	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	3	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
51	2	2	3	2	3	3	1	2	2	2	2	3	2	2
52	1	2	2	3	2	1	2	1	2	3	2	1	2	3
53	1	2	2	1	1	1	2	3	3	2	3	1	2	3
54	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3
55	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
56	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
57	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3
59	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	4	3
60	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	4	3
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
62	2	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
63	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
66	2	4	4	1	2	3	1	2	1	3	2	2	2	3
67	2	4	4	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	3
68	2	4	4	3	2	3	2	1	2	3	2	3	1	2
69	4	4	4	4	3	2	2	3	4	2	3	3	4	4
70	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3
71	2	4	4	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3
72	2	4	4	2	2	3	2	2	3	2	2	4	3	4
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
74	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3
75	4	4	4	3	3	3	2	3	2	2	4	3	2	3
76	1	4	4	2	3	2	2	1	1	2	2	3	2	2
77	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
78	2	1	4	2	3	2	1	3	2	3	2	3	4	4
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
80	2	4	4	2	3	2	3	2	2	3	3	3	4	3
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
82	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3
83	3	4	4	4	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4
84	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
85	2	4	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3

No.	WFA1	WFA2	WFA3	WFA4	WFA5	WFA6	WFA7	WFA8	WFA9	WFA10	WFA11	WFA12	WFA13	WFA14
86	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	3	2	4	4
87	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
88	2	2	4	2	3	3	3	2	4	2	2	3	4	4
89	3	4	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	4	4
90	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
91	3	4	2	4	3	4	2	4	2	3	4	4	4	3
92	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
93	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
94	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4
95	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
96	4	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	4	4
97	4	2	4	4	3	3	4	4	2	3	2	4	4	4
98	3	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	4	4	4
99	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
101	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
102	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2
103	2	1	4	3	2	2	3	2	1	3	3	2	3	2
104	3	1	4	1	3	1	2	3	1	1	2	3	1	1
105	2	4	4	3	2	3	1	2	3	2	2	2	2	1
106	3	4	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	1
107	4	4	2	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	2
108	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3
109	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4
110	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
111	4	4	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	4	4
112	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
113	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
114	2	3	4	2	2	2	3	2	1	3	1	1	4	3
115	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3
116	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
117	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
118	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
119	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
120	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	4
121	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
122	2	3	4	4	3	3	2	3	2	2	3	4	3	4
123	3	2	4	3	2	2	3	2	1	2	3	2	2	1
124	2	2	4	2	3	3	1	1	2	4	3	3	4	4
125	3	3	1	2	1	2	2	3	1	3	2	1	2	1
126	4	4	4	4	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
127	2	3	4	4	1	1	2	3	2	3	3	3	2	3
128	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	2	2	1	3

No.	WFA1	WFA2	WFA3	WFA4	WFA5	WFA6	WFA7	WFA8	WFA9	WFA10	WFA11	WFA12	WFA13	WFA14
129	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
130	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
131	3	4	2	2	3	4	2	3	3	4	3	3	4	4
132	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
133	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
134	2	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	4
135	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
136	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
137	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3
138	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3
139	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4
140	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
141	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
142	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
143	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	4	4	3
144	2	3	2	1	2	1	3	3	1	2	3	3	4	4
145	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
146	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3
147	4	4	3	2	2	4	3	3	2	2	4	3	4	3
148	3	4	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3
149	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
150	2	2	4	2	3	2	4	3	2	3	2	3	4	4
151	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
152	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
153	4	4	4	2	4	3	4	4	1	4	3	3	4	4
154	3	4	4	3	1	2	1	3	2	3	2	2	2	2
155	2	4	4	1	2	1	2	2	1	2	2	3	3	1
156	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
157	2	4	4	3	3	1	3	2	2	2	2	3	4	4
158	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
159	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
160	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3
161	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3
162	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	3	3
163	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4
164	2	4	4	3	1	2	3	4	2	2	3	3	4	4
165	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
166	3	4	4	3	3	2	3	2	2	3	1	2	1	1
167	2	4	4	1	2	1	2	2	1	2	3	2	2	1
168	1	4	4	1	1	3	2	2	2	1	1	1	2	2
169	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
170	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4
171	3	4	4	2	2	2	3	2	2	2	3	2	4	4

No.	WFA1	WFA2	WFA3	WFA4	WFA5	WFA6	WFA7	WFA8	WFA9	WFA10	WFA11	WFA12	WFA13	WFA14
172	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
173	2	4	4	3	3	1	3	2	2	2	2	3	1	2
174	2	4	4	2	3	1	3	2	2	3	3	2	3	2
175	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
176	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4
177	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
178	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4
179	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4
180	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
181	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
182	2	4	4	2	2	2	3	2	3	2	2	3	4	4
183	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
184	3	2	4	1	3	2	3	2	1	3	1	3	3	2
185	2	4	4	4	3	3	4	3	2	4	3	4	4	4
186	2	4	4	3	3	2	2	2	2	3	2	3	4	4
187	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
188	2	4	3	2	2	3	2	2	1	3	3	3	2	2
189	1	4	4	2	2	1	1	3	3	1	2	1	3	2
190	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
191	2	4	4	2	2	1	2	3	2	3	3	2	4	4
192	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
193	4	4	4	3	3	1	2	2	3	3	2	3	4	4
194	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4
195	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3
196	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
197	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
198	2	4	4	2	4	3	2	3	2	2	2	2	4	4
199	2	4	4	2	3	3	2	2	3	3	2	2	4	4
200	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	4	4	3
201	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
202	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3
203	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
204	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4
205	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4
206	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
207	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4
208	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
209	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
210	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3
211	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4
212	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4
213	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
214	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

No.	WFA1	WFA2	WFA3	WFA4	WFA5	WFA6	WFA7	WFA8	WFA9	WFA10	WFA11	WFA12	WFA13	WFA14
215	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
216	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
217	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4
218	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4
219	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4
220	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4
221	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3
222	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
223	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4
224	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
225	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
226	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
227	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4
228	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4
229	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
230	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4
231	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4
232	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3
233	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4
234	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
235	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4
236	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
237	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
238	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
239	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3
240	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
241	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
242	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
243	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
244	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4
245	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
246	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4
247	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
248	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
249	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
250	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
251	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
252	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
253	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
254	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
255	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3
256	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
257	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

No.	WFA1	WFA2	WFA3	WFA4	WFA5	WFA6	WFA7	WFA8	WFA9	WFA10	WFA11	WFA12	WFA13	WFA14
258	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
259	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
260	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
261	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4
262	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
263	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4
264	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3
265	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
266	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
267	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2
268	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
269	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
270	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
271	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
272	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
273	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
274	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
275	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
276	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
277	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
278	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
279	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
280	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
281	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
282	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4
283	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
284	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
285	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3
286	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
287	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
288	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
289	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
290	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
291	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
292	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3
293	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
294	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
295	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
296	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
297	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
298	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3
299	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
300	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

No.	WFA1	WFA2	WFA3	WFA4	WFA5	WFA6	WFA7	WFA8	WFA9	WFA10	WFA11	WFA12	WFA13	WFA14
301	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4
302	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
303	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2
304	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Lanjutan...

WFA15	WFA16	WFA17	WFA18	WFA19	WFA20	WFA21	WFA22	WFA23	WFA24	WFA25	WFA26	WFA27	WFA28
1	1	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	2	1
1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	2	2
2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2
2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2
1	2	2	3	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1
1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2
2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	3	2	2	1
1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	3	2	2	2
2	1	2	2	1	1	3	1	2	1	2	2	1	1
2	1	2	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	2
3	1	1	3	1	1	3	4	4	4	4	3	4	4
4	4	3	4	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4
3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2
3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3
4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	2	4	4
2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
2	4	2	3	3	2	3	4	3	2	2	4	3	2
2	2	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2
3	2	4	2	4	2	3	3	4	3	4	3	2	3
4	4	3	4	4	4	2	4	4	2	2	2	3	2
4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
1	3	1	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2
2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3
4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	2	4
3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3
4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	4	3	3	2
4	3	3	4	4	4	4	3	2	4	2	4	3	2
4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4

WFA15	WFA16	WFA17	WFA18	WFA19	WFA20	WFA21	WFA22	WFA23	WFA24	WFA25	WFA26	WFA27	WFA28
4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4
4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	2	2	3	3	2	3
3	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2	1	1	2
1	3	2	3	2	1	3	1	2	1	2	1	1	2
1	2	3	2	3	3	2	2	1	2	3	1	2	2
3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	2
4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	2	2	3	3
4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	2	3	2	3
3	3	4	4	4	4	3	4	2	2	2	3	2	2
4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	3	2	3	2
4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	3	2	3	2
2	3	1	3	3	1	2	1	2	2	3	2	1	1
1	3	2	1	2	3	2	1	1	2	1	1	1	2
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4
3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	2	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
3	2	2	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4
3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	4
3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	1	2	3
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4

WFA15	WFA16	WFA17	WFA18	WFA19	WFA20	WFA21	WFA22	WFA23	WFA24	WFA25	WFA26	WFA27	WFA28
3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3
3	2	3	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4
2	2	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3
3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4
4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3
4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	3	3	4	3	4	4	2	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3
4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
3	1	1	1	1	2	2	2	4	3	4	4	4	4
2	1	2	2	1	3	3	2	3	3	3	2	3	2
1	2	1	2	2	2	2	1	3	2	3	2	1	2
1	2	2	1	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2
1	1	2	1	1	2	1	1	2	3	2	3	2	2
4	3	3	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	2	2	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3
3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3
4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	2	4	3	4	2	3	2	3	3
4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2
4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	2	2
3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	3

WFA15	WFA16	WFA17	WFA18	WFA19	WFA20	WFA21	WFA22	WFA23	WFA24	WFA25	WFA26	WFA27	WFA28
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	2	2	2
2	3	1	4	1	2	1	2	3	3	2	3	1	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	2
2	1	1	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	3
1	2	1	2	1	1	1	1	3	1	3	2	2	2
2	1	2	3	1	2	1	3	1	2	2	1	1	2
3	2	3	3	1	2	2	3	1	3	2	2	2	3
2	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3
4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	1	2	2	1	2	1
3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	1	2
3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3
3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3
3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4
4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3
3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4
2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
2	2	2	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4
4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4
2	2	1	2	1	2	3	2	2	2	2	2	1	2
3	3	2	3	1	1	3	1	2	1	2	3	1	3
3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4
4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4

WFA15	WFA16	WFA17	WFA18	WFA19	WFA20	WFA21	WFA22	WFA23	WFA24	WFA25	WFA26	WFA27	WFA28
4	2	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
1	1	2	1	2	2	1	1	3	1	2	3	2	3
2	2	2	1	1	1	1	2	2	3	2	3	2	1
2	2	3	2	2	1	2	2	3	1	3	1	2	2
3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4
4	3	4	3	3	4	3	4	4	2	3	4	3	2
4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	2
3	3	1	3	2	2	1	3	3	2	3	3	3	3
2	1	3	3	3	2	1	1	3	2	2	1	2	2
4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	2	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4
2	3	1	3	3	2	2	2	2	1	1	2	1	1
3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4
1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1
1	1	1	3	3	2	2	1	3	2	2	3	2	1
3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4
4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	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
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4

WFA15	WFA16	WFA17	WFA18	WFA19	WFA20	WFA21	WFA22	WFA23	WFA24	WFA25	WFA26	WFA27	WFA28
4	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3
4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3
4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	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	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4
3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3
3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3
4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3
4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4
3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

WFA15	WFA16	WFA17	WFA18	WFA19	WFA20	WFA21	WFA22	WFA23	WFA24	WFA25	WFA26	WFA27	WFA28
3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3
4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	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	3	3	3	3	3	3	3	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	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3
2	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	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	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
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	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
3	3	3	3	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	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3

WFA15	WFA16	WFA17	WFA18	WFA19	WFA20	WFA21	WFA22	WFA23	WFA24	WFA25	WFA26	WFA27	WFA28
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3
4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3

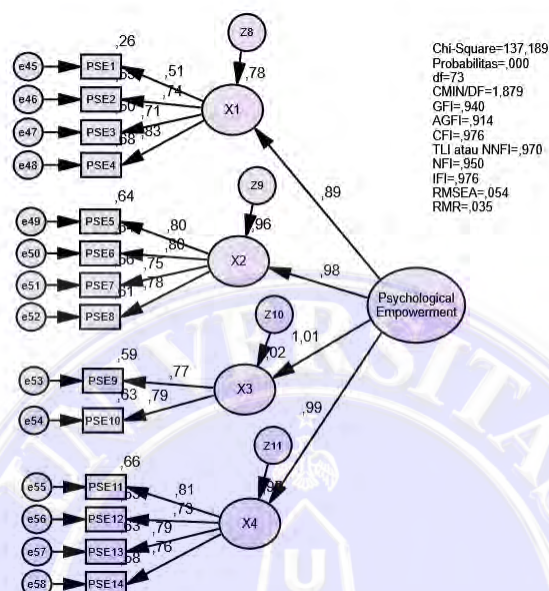


Lampiran 4 Hasil Pengujian CFA

1. Pengujian CFA

a. CFA Psychological Empowerment

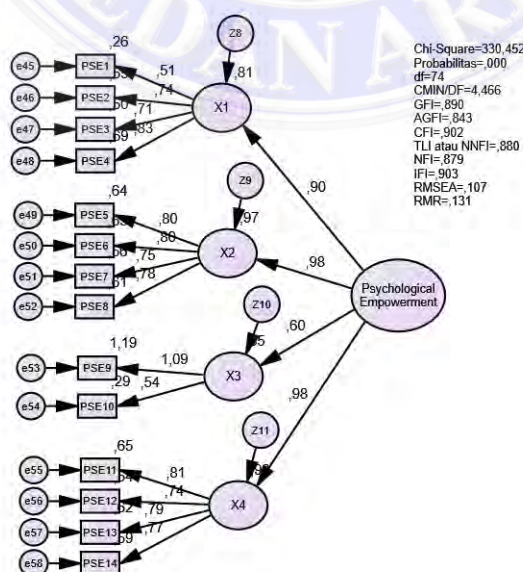
1) Iterasi 1



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

Z10
-,014

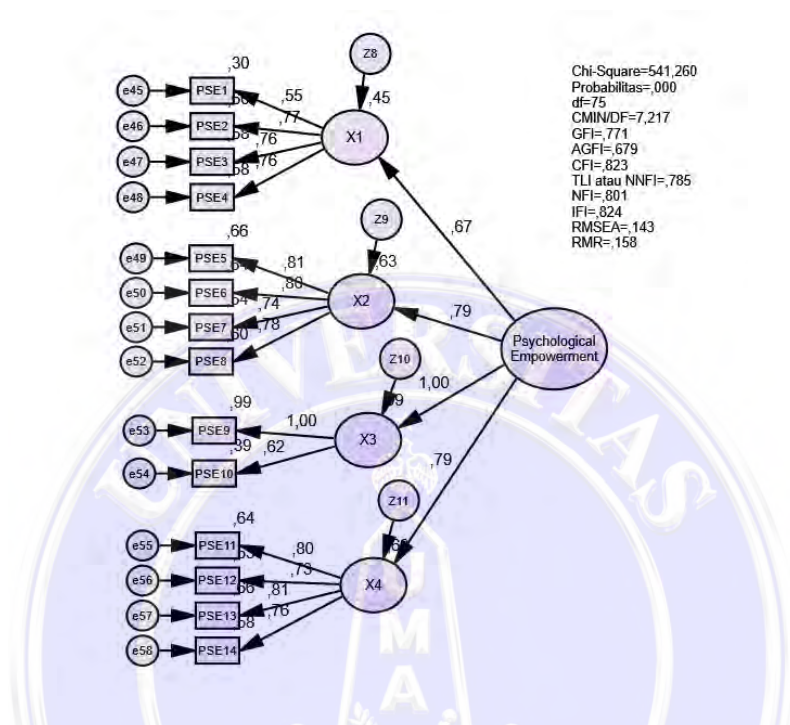
2) Iterasi 2



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

	e53
	-,247

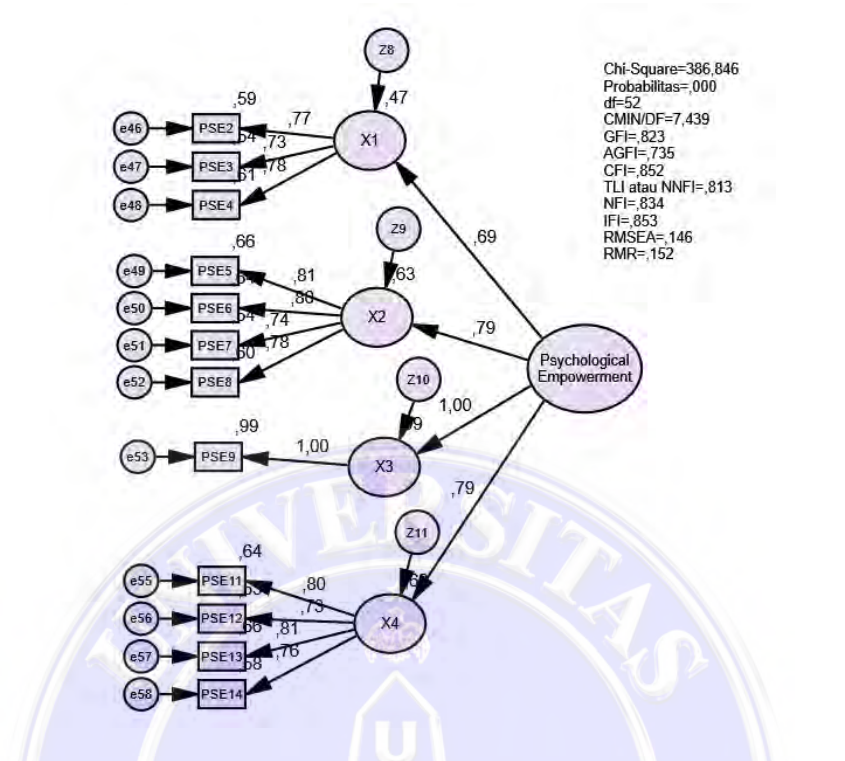
3) Iterasi 3



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

	Estimate
X1 <--- Psychological_Empowerment	,672
X2 <--- Psychological_Empowerment	,794
X3 <--- Psychological_Empowerment	,995
X4 <--- Psychological_Empowerment	,793
PSE4 <--- X1	,760
PSE3 <--- X1	,763
PSE2 <--- X1	,775
PSE7 <--- X2	,737
PSE6 <--- X2	,803
PSE5 <--- X2	,811
PSE10 <--- X3	,621
PSE9 <--- X3	,996
PSE12 <--- X4	,731
PSE11 <--- X4	,797
PSE1 <--- X1	,546
PSE8 <--- X2	,775
PSE13 <--- X4	,810
PSE14 <--- X4	,763

4) Iterasi 4

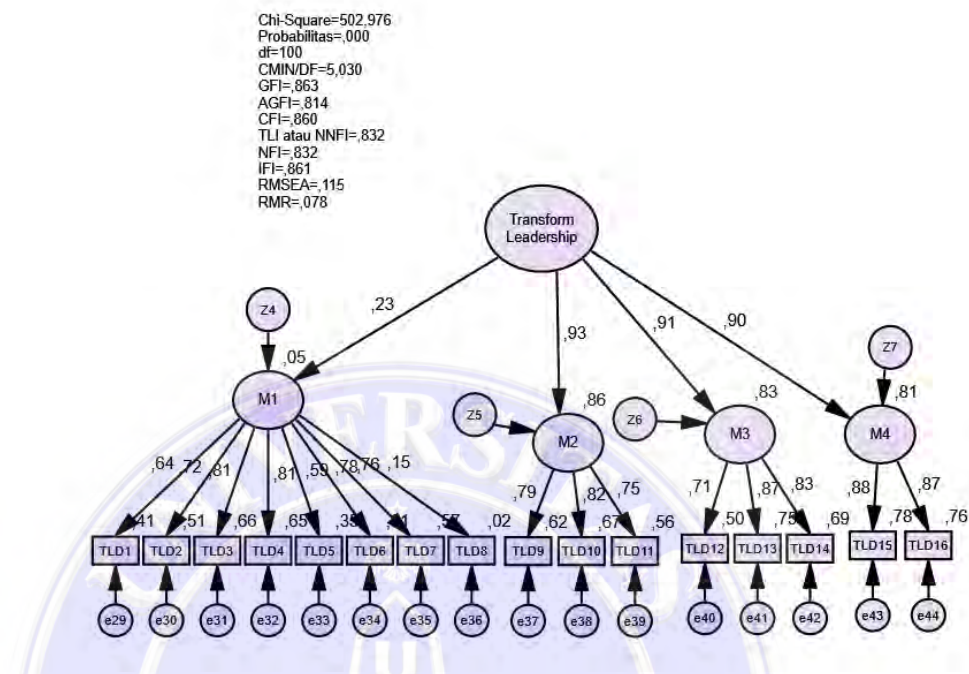


Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
X1	<--- Psychological_Empowerment	,686
X2	<--- Psychological_Empowerment	,791
X3	<--- Psychological_Empowerment	,996
X4	<--- Psychological_Empowerment	,790
PSE4	<--- X1	,781
PSE3	<--- X1	,734
PSE2	<--- X1	,770
PSE7	<--- X2	,737
PSE6	<--- X2	,803
PSE5	<--- X2	,811
PSE9	<--- X3	,996
PSE12	<--- X4	,731
PSE11	<--- X4	,797
PSE8	<--- X2	,775
PSE13	<--- X4	,810
PSE14	<--- X4	,763

b. CFA Transformational Leadership

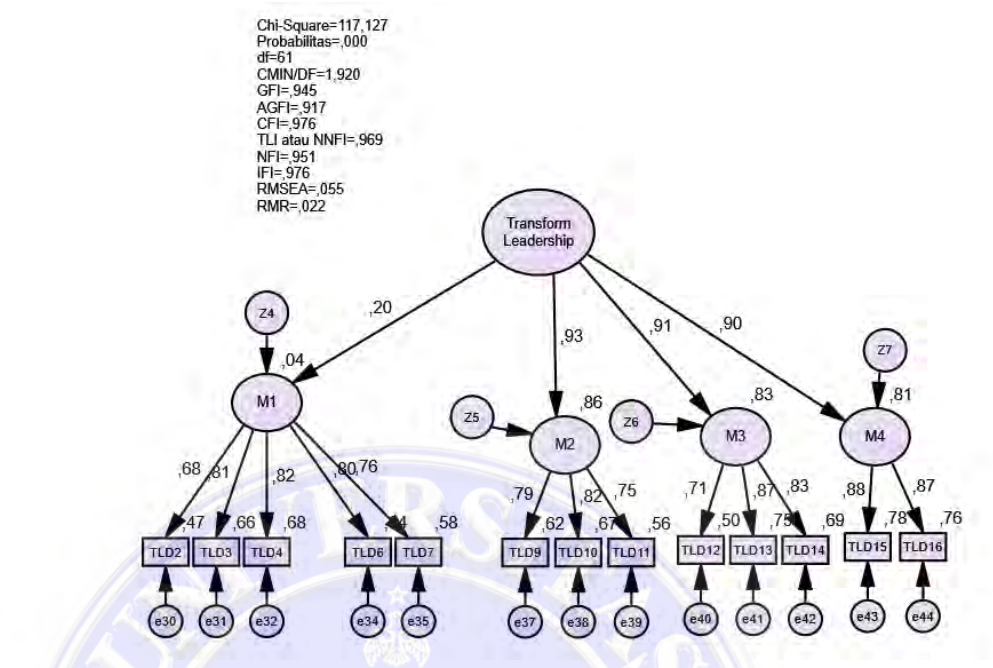
1) Iterasi 1



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

		Estimate
M1	<--- Transform_Leadership	,228
M2	<--- Transform_Leadership	,926
M3	<--- Transform_Leadership	,909
M4	<--- Transform_Leadership	,898
TLD6	<--- M1	,783
TLD5	<--- M1	,589
TLD4	<--- M1	,806
TLD3	<--- M1	,810
TLD2	<--- M1	,716
TLD11	<--- M2	,749
TLD10	<--- M2	,821
TLD9	<--- M2	,790
TLD14	<--- M3	,833
TLD13	<--- M3	,866
TLD12	<--- M3	,709
TLD16	<--- M4	,870
TLD15	<--- M4	,883
TLD8	<--- M1	,151
TLD7	<--- M1	,756
TLD1	<--- M1	,641

2) Iterasi 2

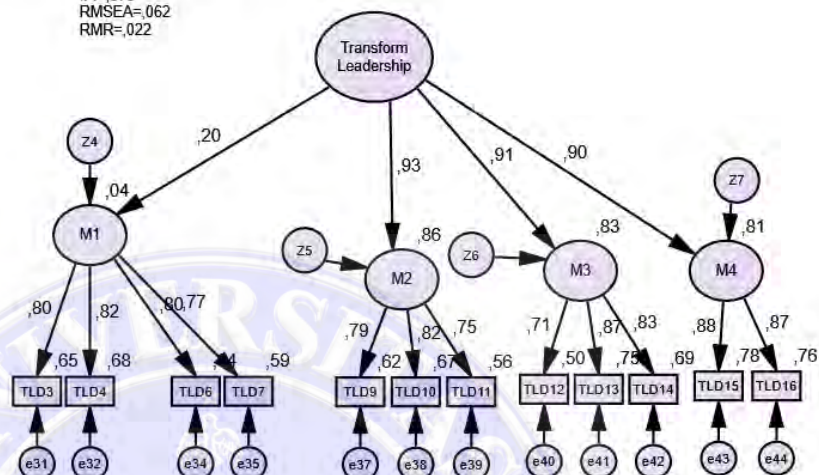


Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
M1	<--- Transform_Leadership	,202
M2	<--- Transform_Leadership	,927
M3	<--- Transform_Leadership	,909
M4	<--- Transform_Leadership	,898
TLD6	<--- M1	,799
TLD4	<--- M1	,822
TLD3	<--- M1	,810
TLD2	<--- M1	,682
TLD11	<--- M2	,749
TLD10	<--- M2	,821
TLD9	<--- M2	,790
TLD14	<--- M3	,833
TLD13	<--- M3	,866
TLD12	<--- M3	,709
TLD16	<--- M4	,870
TLD15	<--- M4	,883
TLD7	<--- M1	,763

3) Iterasi 3

Chi-Square=107,350
 Probabilitas=.000
 df=50
 CMIN/DF=2,147
 GFI=.945
 AGFI=.914
 CFI=.973
 TLI atau NNFI=.965
 NFI=.951
 IFI=.973
 RMSEA=.062
 RMR=.022

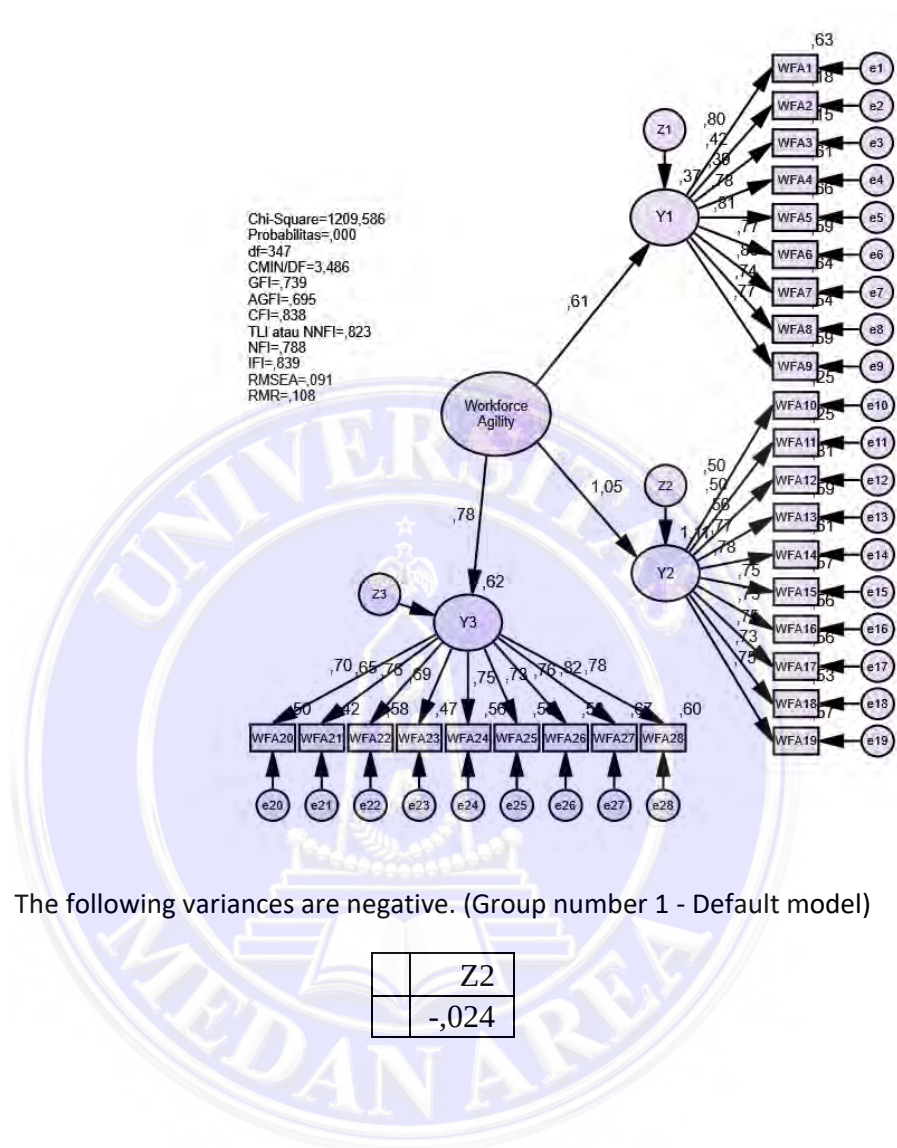


Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

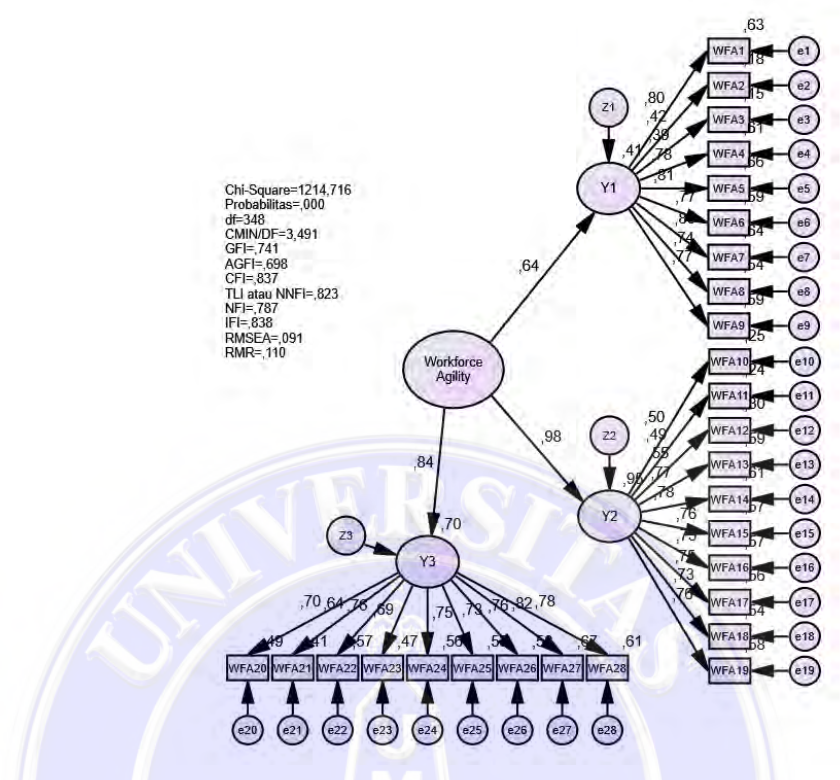
	Estimate
M1 <--- Transform_Leadership	,197
M2 <--- Transform_Leadership	,926
M3 <--- Transform_Leadership	,909
M4 <--- Transform_Leadership	,897
TLD6 <--- M1	,800
TLD4 <--- M1	,822
TLD3 <--- M1	,805
TLD11 <--- M2	,749
TLD10 <--- M2	,822
TLD9 <--- M2	,790
TLD14 <--- M3	,832
TLD13 <--- M3	,866
TLD12 <--- M3	,709
TLD16 <--- M4	,870
TLD15 <--- M4	,883
TLD7 <--- M1	,768

c. CFA Workforce Agility

1) Iterasi 1



2) Iterasi 2

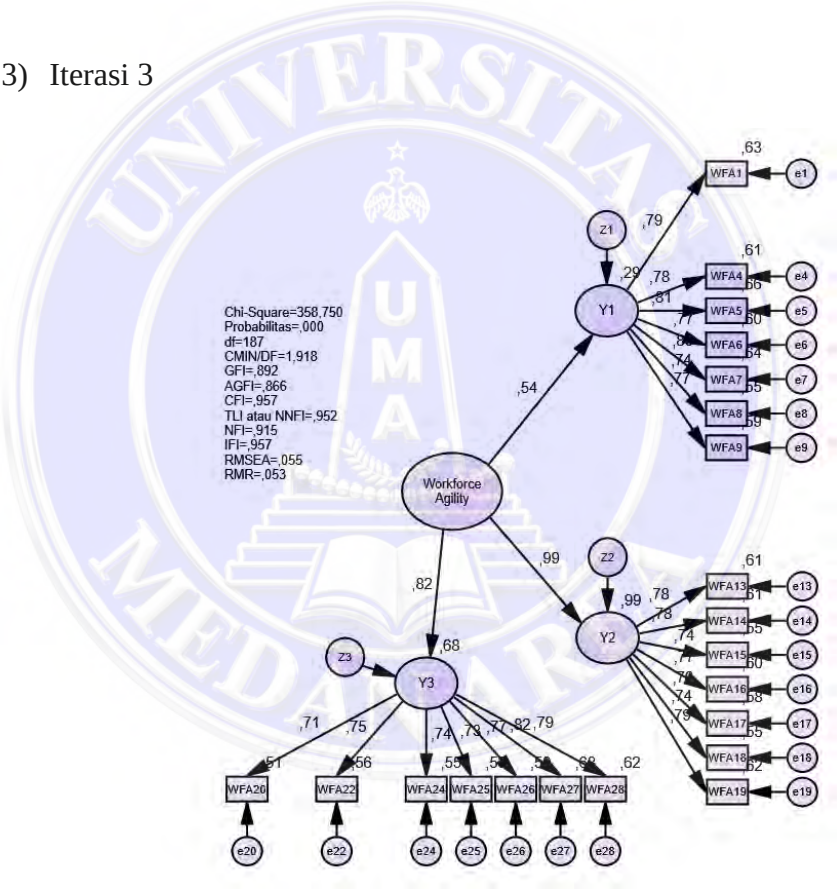


Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Y1	<--- Workforce_Agility	,638
Y2	<--- Workforce_Agility	,976
Y3	<--- Workforce_Agility	,837
WFA1	<--- Y1	,796
WFA2	<--- Y1	,420
WFA3	<--- Y1	,385
WFA4	<--- Y1	,781
WFA5	<--- Y1	,813
WFA6	<--- Y1	,770
WFA7	<--- Y1	,799
WFA8	<--- Y1	,736
WFA9	<--- Y1	,770
WFA10	<--- Y2	,500
WFA11	<--- Y2	,490
WFA12	<--- Y2	,548
WFA13	<--- Y2	,771
WFA14	<--- Y2	,784
WFA15	<--- Y2	,755
WFA16	<--- Y2	,752
WFA17	<--- Y2	,751

	Estimate
WFA18 <--- Y2	,732
WFA28 <--- Y3	,780
WFA27 <--- Y3	,817
WFA26 <--- Y3	,761
WFA25 <--- Y3	,727
WFA24 <--- Y3	,749
WFA23 <--- Y3	,689
WFA22 <--- Y3	,756
WFA21 <--- Y3	,641
WFA20 <--- Y3	,701
WFA19 <--- Y2	,759

3) Iterasi 3



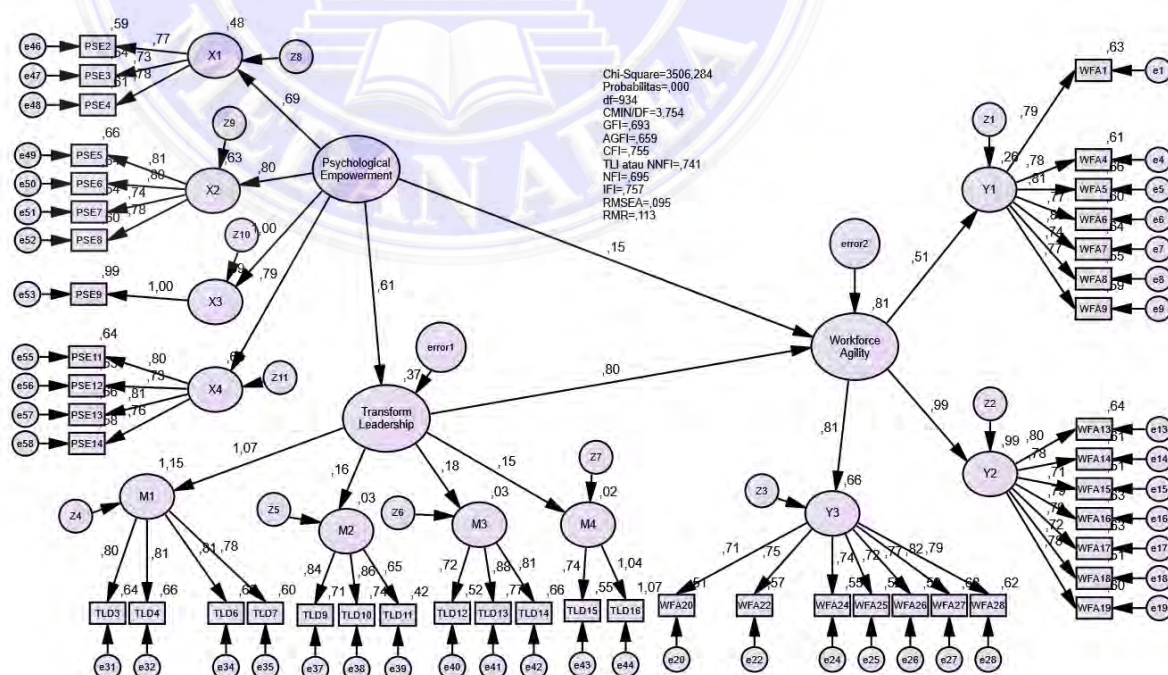
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y1 <--- Workforce_Agility	,540
Y2 <--- Workforce_Agility	,993
Y3 <--- Workforce_Agility	,822
WFA1 <--- Y1	,792
WFA4 <--- Y1	,778
WFA5 <--- Y1	,814

	Estimate
WFA6 <--- Y1	,774
WFA7 <--- Y1	,799
WFA8 <--- Y1	,740
WFA9 <--- Y1	,771
WFA13 <--- Y2	,783
WFA14 <--- Y2	,781
WFA15 <--- Y2	,740
WFA16 <--- Y2	,773
WFA17 <--- Y2	,763
WFA18 <--- Y2	,743
WFA28 <--- Y3	,788
WFA27 <--- Y3	,825
WFA26 <--- Y3	,765
WFA25 <--- Y3	,726
WFA24 <--- Y3	,745
WFA22 <--- Y3	,751
WFA20 <--- Y3	,711
WFA19 <--- Y2	,785

2. Pengujian Hipotesis (Full Model Gabungan)

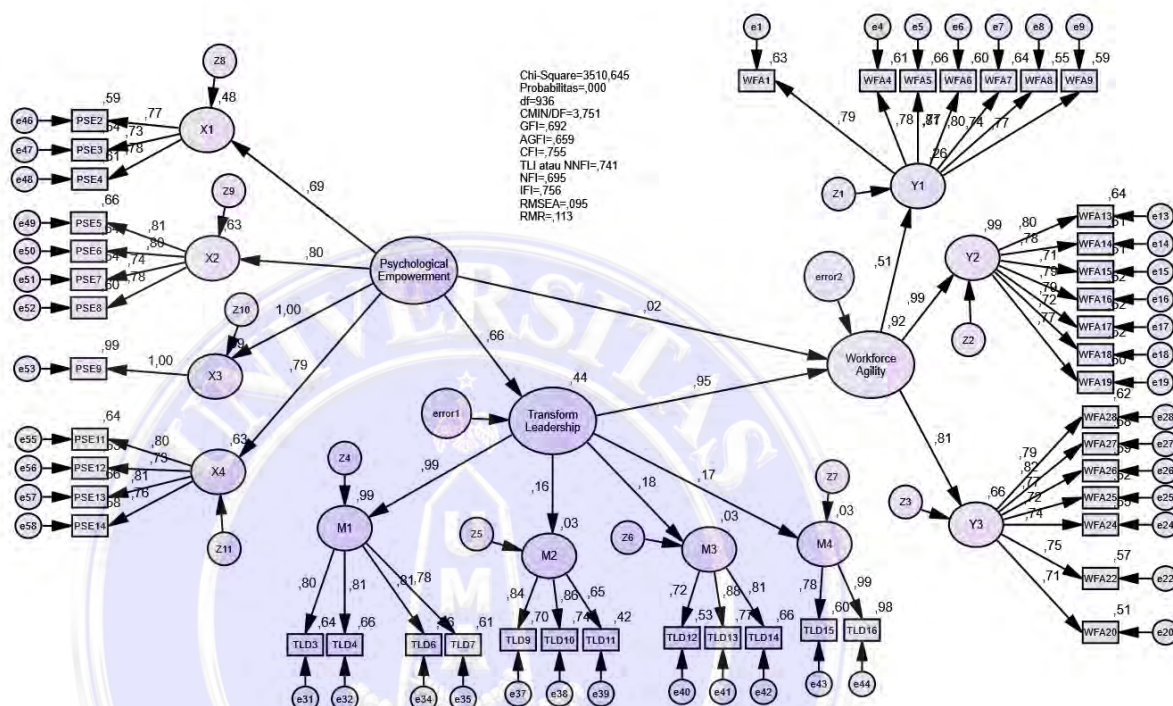
a. Iterasi 1



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

Z4	e44
-,107	-,035

b. Iterasi 2



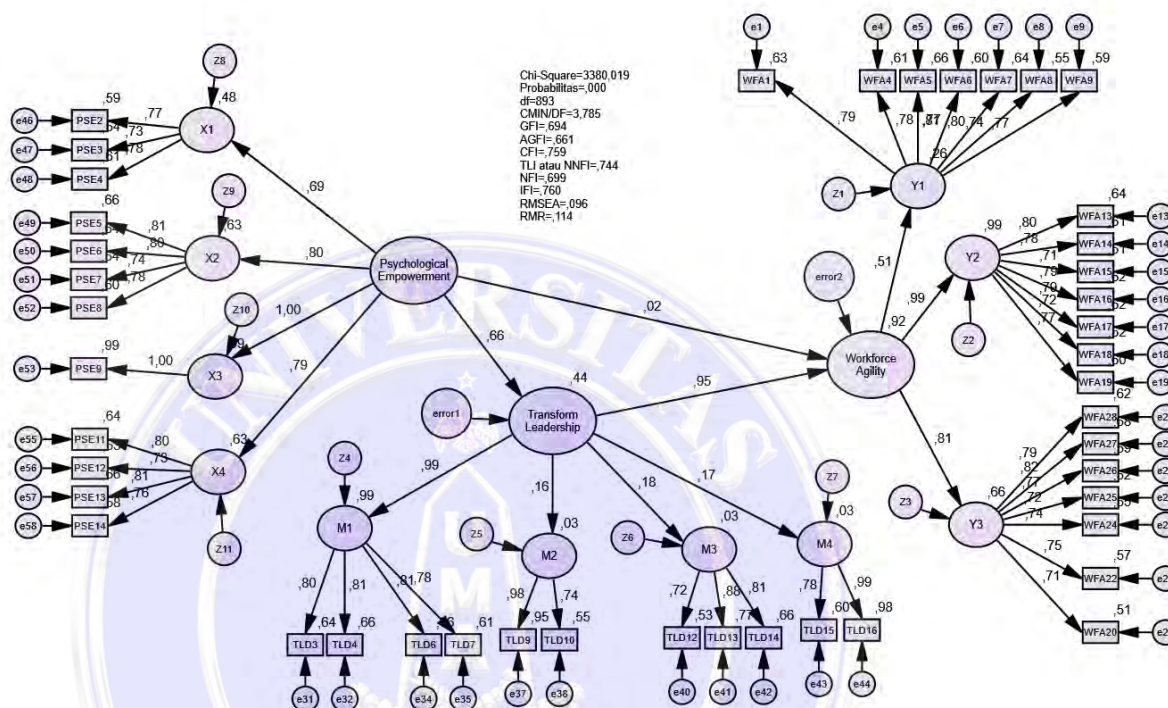
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Transform_Leadership <--- Psychological_Empowerment	,661
Workforce_Agility <--- Transform_Leadership	,947
Workforce_Agility <--- Psychological_Empowerment	,016
Y1 <--- Workforce_Agility	,509
Y2 <--- Workforce_Agility	,993
Y3 <--- Workforce_Agility	,815
M1 <--- Transform_Leadership	,993
M2 <--- Transform_Leadership	,160
M3 <--- Transform_Leadership	,181
M4 <--- Transform_Leadership	,172
X1 <--- Psychological_Empowerment	,692
X2 <--- Psychological_Empowerment	,796
X3 <--- Psychological_Empowerment	,995
X4 <--- Psychological_Empowerment	,794
WFA1 <--- Y1	,791

		Estimate
WFA4	<--- Y1	,779
WFA5	<--- Y1	,814
WFA6	<--- Y1	,774
WFA7	<--- Y1	,799
WFA13	<--- Y2	,800
WFA14	<--- Y2	,784
WFA15	<--- Y2	,713
WFA16	<--- Y2	,789
WFA17	<--- Y2	,790
WFA28	<--- Y3	,787
WFA27	<--- Y3	,824
WFA26	<--- Y3	,765
WFA25	<--- Y3	,724
WFA24	<--- Y3	,744
WFA22	<--- Y3	,753
WFA20	<--- Y3	,713
TLD6	<--- M1	,812
TLD4	<--- M1	,813
TLD3	<--- M1	,800
TLD11	<--- M2	,651
TLD10	<--- M2	,863
TLD9	<--- M2	,839
TLD14	<--- M3	,812
TLD13	<--- M3	,876
TLD12	<--- M3	,725
TLD16	<--- M4	,989
TLD15	<--- M4	,777
TLD7	<--- M1	,779
PSE4	<--- X1	,782
PSE3	<--- X1	,733
PSE2	<--- X1	,770
PSE7	<--- X2	,737
PSE6	<--- X2	,803
PSE5	<--- X2	,811
PSE9	<--- X3	,996
PSE12	<--- X4	,731
PSE11	<--- X4	,797
PSE8	<--- X2	,775
PSE13	<--- X4	,810
PSE14	<--- X4	,762
WFA8	<--- Y1	,740
WFA9	<--- Y1	,770

			Estimate
WFA18	<---	Y2	,719
WFA19	<---	Y2	,775

c. Iterasi 3



Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

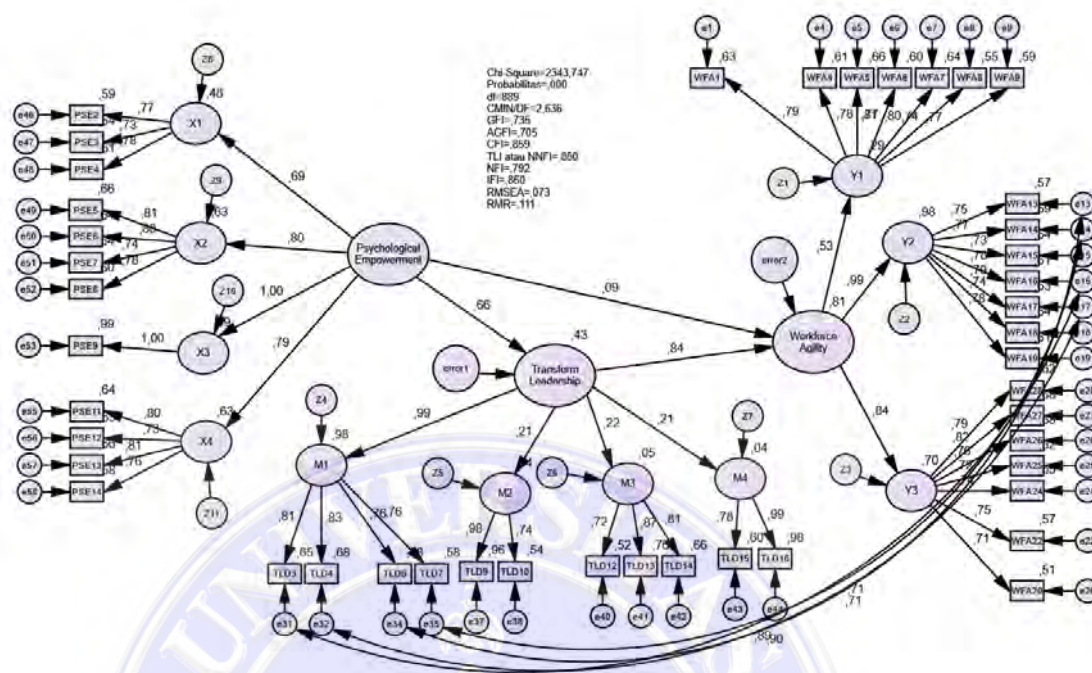
			M.I.	Par Change
e57	<-->	e58	5,735	0,059
e55	<-->	e57	9,493	-0,084
e56	<-->	e58	5,026	-0,061
e56	<-->	e52	10,737	0,099
e53	<-->	e58	29,472	-0,105
e53	<-->	e57	4,805	-0,041
e53	<-->	e52	40,242	-0,134
e53	<-->	e55	10,452	-0,069
e53	<-->	e56	8,897	-0,061
e49	<-->	e55	6,489	0,072
e49	<-->	e53	19,88	-0,084
e50	<-->	e58	6,026	0,065

e51	<-->	e53	8,54	-0,06
e46	<-->	error1	8,982	0,014
e46	<-->	e53	19,124	-0,093
e47	<-->	error1	14,917	0,018
e47	<-->	e53	20,3	-0,098
e47	<-->	e46	6,254	0,078
e48	<-->	e58	8,591	0,082
e48	<-->	e56	4,779	0,065
e48	<-->	e53	22,495	-0,098
e48	<-->	e49	6,516	0,07
e40	<-->	e57	7,695	0,06
e40	<-->	e43	6,022	-0,036
e40	<-->	e44	8,29	0,042
e41	<-->	e43	8,484	0,032
e42	<-->	e57	4,318	-0,036
e42	<-->	e56	4,57	0,041
e42	<-->	e51	5,689	0,045
e42	<-->	e43	5,58	0,028
e37	<-->	e53	8,522	0,041
e37	<-->	e46	5,319	-0,048
e38	<-->	e53	4,692	-0,029
e38	<-->	e46	5,52	0,047
e38	<-->	e44	4,196	0,024
e38	<-->	e41	4,43	0,025
e31	<-->	e52	12,719	0,102
e31	<-->	e53	10,24	-0,062
e32	<-->	e49	5,96	-0,063
e34	<-->	e37	5,432	0,044
e35	<-->	e42	5,58	-0,045
e19	<-->	e46	4,792	-0,066
e20	<-->	error1	19,3	0,02
e20	<-->	e53	4,968	-0,048
e20	<-->	e50	6,16	0,073
e20	<-->	e46	4,893	-0,071
e20	<-->	e48	4,674	0,067
e20	<-->	e31	4,937	0,065
e20	<-->	e19	7,803	0,085
e22	<-->	e47	6,38	-0,079
e22	<-->	e20	16,435	0,126
e24	<-->	e58	8,38	0,079
e24	<-->	e56	4,839	-0,063
e24	<-->	e47	4,336	0,063
e24	<-->	e31	7,751	-0,075
e24	<-->	e20	6,92	-0,079

e25	<-->	e49	6,476	-0,067
e25	<-->	e46	5,342	0,069
e25	<-->	e47	11,154	0,101
e25	<-->	e48	8,549	-0,085
e25	<-->	e31	6,265	-0,068
e25	<-->	e22	8,329	-0,084
e26	<-->	e51	10,294	0,09
e26	<-->	e47	4,462	0,063
e26	<-->	e42	8,456	0,053
e26	<-->	e20	10,764	-0,096
e26	<-->	e22	4,876	-0,063
e26	<-->	e24	12,986	0,098
e27	<-->	e56	5,882	0,064
e27	<-->	e53	7,556	-0,051
e27	<-->	e46	6,834	0,072
e27	<-->	e37	8,275	0,052
e27	<-->	e22	4,298	-0,055
e28	<-->	e48	4,09	-0,055
e28	<-->	e37	8,282	-0,053
e28	<-->	e20	12,399	-0,1
e28	<-->	e25	8,33	0,076
e28	<-->	e26	7,752	0,072
e28	<-->	e27	8,869	0,072
e18	<-->	e32	20,88	-0,123
e18	<-->	e19	4,997	0,062
e18	<-->	e27	4,337	0,054
e17	<-->	error2	12,817	-0,026
e17	<-->	e31	10,132	-0,085
e17	<-->	e32	189,155	0,367
e17	<-->	e34	9,957	-0,083
e17	<-->	e35	5,781	-0,068
e17	<-->	e24	5,525	0,065
e17	<-->	e18	9,972	-0,086
e16	<-->	e52	9,411	0,088
e16	<-->	e31	201,099	0,37
e16	<-->	e32	6,052	-0,064
e16	<-->	e34	5,016	-0,058
e16	<-->	e35	14,479	-0,106
e16	<-->	e20	4,872	0,064
e16	<-->	e25	7,115	-0,072
e15	<-->	e53	8,54	-0,065
e15	<-->	e51	12,861	0,112
e15	<-->	e34	5,194	-0,066
e15	<-->	e22	4,739	0,069

e14	<-->	e37	5,163	-0,044
e14	<-->	e31	12,162	-0,093
e14	<-->	e32	4,935	-0,059
e14	<-->	e34	17,869	-0,111
e14	<-->	e35	147,398	0,344
e14	<-->	e16	6,567	-0,068
e13	<-->	e31	4,54	-0,055
e13	<-->	e32	13,411	-0,095
e13	<-->	e34	160,051	0,322
e13	<-->	e35	9,509	-0,085
e13	<-->	e28	5,704	-0,061
e13	<-->	e17	5,984	-0,064
e13	<-->	e16	4,144	-0,052
e9	<-->	e53	4,033	-0,041
e9	<-->	e14	5,821	0,068
e8	<-->	e43	7,723	0,049
e8	<-->	e44	4,565	-0,037
e8	<-->	e34	7,217	-0,07
e7	<-->	e42	4,45	-0,039
e7	<-->	e31	4,2	-0,055
e7	<-->	e32	6,991	0,072
e7	<-->	e17	4,244	0,057
e7	<-->	e16	5,447	-0,063
e6	<-->	e57	5,792	0,065
e6	<-->	e50	5,099	-0,064
e6	<-->	e46	5,372	-0,072
e6	<-->	e48	5,224	0,069
e6	<-->	e37	5,241	0,047
e6	<-->	e15	4,054	0,064
e5	<-->	e50	13,303	0,095
e5	<-->	e41	5,187	0,037
e5	<-->	e42	6,236	-0,044
e5	<-->	e28	6,611	0,064
e4	<-->	e48	5,779	-0,07
e4	<-->	e41	4,984	-0,039
e4	<-->	e42	7,474	0,051
e1	<-->	e49	4,881	0,055
e1	<-->	e44	4,127	0,034
e1	<-->	e26	4,375	0,054
e1	<-->	e18	4,889	0,058

d. Iterasi 4



Covariances: (Group number 1 - Default model)

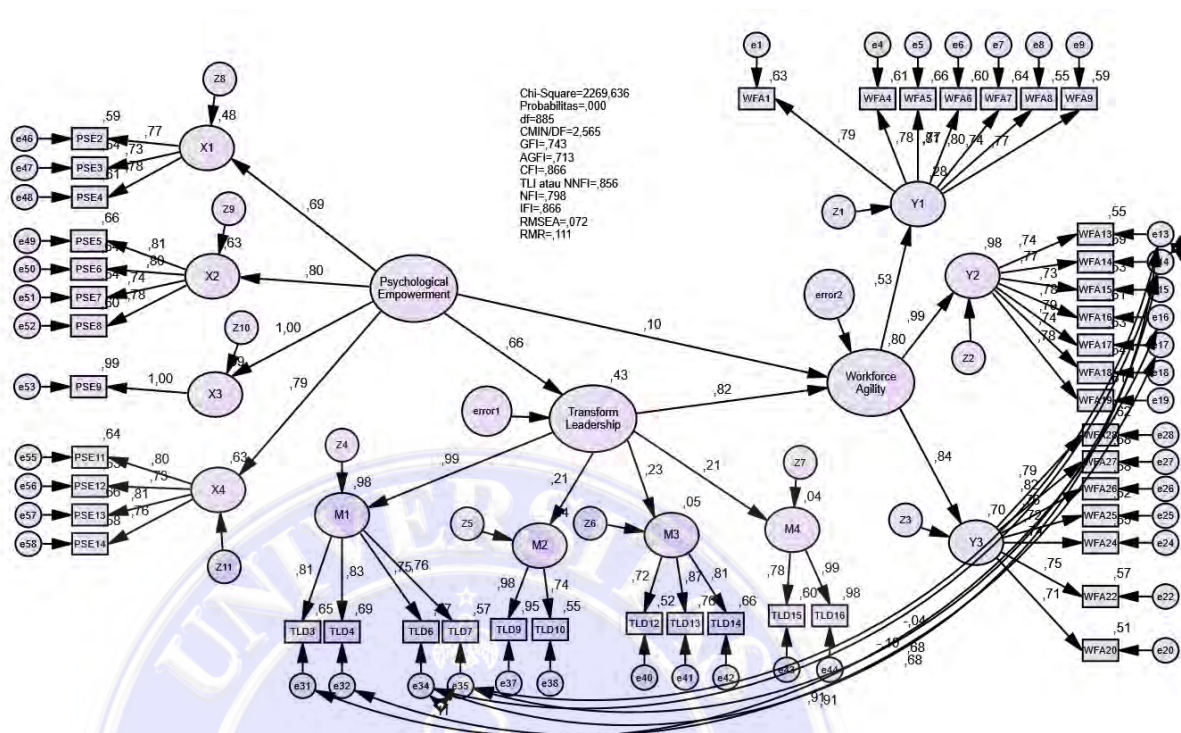
			M.I.	Par Change
e57	<-->	e58	5,728	0,059
e55	<-->	e57	9,491	-0,084
e56	<-->	e58	5,025	-0,061
e56	<-->	e52	10,751	0,099
e53	<-->	e58	31,794	-0,109
e53	<-->	e57	5,166	-0,042
e53	<-->	e52	39,725	-0,133
e53	<-->	e55	10,807	-0,07
e53	<-->	e56	8,902	-0,061
e49	<-->	e55	6,49	0,072
e49	<-->	e53	20,544	-0,085
e50	<-->	e58	6,019	0,065
e51	<-->	e53	9,292	-0,062
e46	<-->	e53	19,579	-0,094
e47	<-->	e53	21,417	-0,1
e47	<-->	e46	6,265	0,078
e48	<-->	e58	8,589	0,082
e48	<-->	e56	4,787	0,065
e48	<-->	e53	23,055	-0,099
e48	<-->	e49	6,517	0,07

e40	<-->	e57	7,669	0,06
e40	<-->	e51	4,011	-0,047
e40	<-->	e43	5,985	-0,036
e40	<-->	e44	8,609	0,042
e41	<-->	e43	8,364	0,032
e42	<-->	e57	4,448	-0,037
e42	<-->	e56	4,498	0,04
e42	<-->	e51	5,578	0,045
e42	<-->	e43	5,559	0,028
e37	<-->	e53	9,39	0,043
e37	<-->	e46	5,553	-0,049
e38	<-->	e53	4,883	-0,03
e38	<-->	e46	5,522	0,047
e38	<-->	e44	4,345	0,025
e38	<-->	e41	4,585	0,025
e31	<-->	e52	5,314	0,033
e31	<-->	e53	11,869	-0,033
e32	<-->	e40	5,354	-0,026
e32	<-->	e31	16,451	0,024
e34	<-->	e31	11,862	-0,032
e34	<-->	e32	11,997	-0,032
e35	<-->	e42	6,812	-0,035
e35	<-->	e31	9,555	-0,03
e35	<-->	e34	51,111	0,102
e19	<-->	e53	4,321	-0,042
e19	<-->	e46	4,979	-0,067
e20	<-->	e53	4,603	-0,047
e20	<-->	e50	6,146	0,073
e20	<-->	e46	4,706	-0,07
e20	<-->	e48	4,552	0,067
e20	<-->	e19	10,822	0,1
e22	<-->	e47	6,156	-0,078
e22	<-->	e20	16,198	0,125
e24	<-->	e58	8,312	0,078
e24	<-->	e56	4,784	-0,063
e24	<-->	e47	4,569	0,064
e24	<-->	e31	4,352	-0,028
e24	<-->	e20	7,114	-0,08
e25	<-->	e49	6,538	-0,068
e25	<-->	e46	5,53	0,07
e25	<-->	e47	11,511	0,102
e25	<-->	e48	8,719	-0,086
e25	<-->	e22	8,612	-0,085
e26	<-->	e51	10,128	0,089

e26	<-->	e47	4,733	0,064
e26	<-->	e42	8,604	0,053
e26	<-->	e20	10,534	-0,095
e26	<-->	e22	4,965	-0,063
e26	<-->	e24	12,873	0,098
e27	<-->	e56	5,981	0,065
e27	<-->	e53	8,578	-0,055
e27	<-->	e46	7,134	0,074
e27	<-->	e37	8,432	0,053
e27	<-->	e22	4,476	-0,056
e28	<-->	e48	4,199	-0,056
e28	<-->	e44	4,087	-0,034
e28	<-->	e37	8,105	-0,053
e28	<-->	e35	5,104	0,044
e28	<-->	e20	11,999	-0,098
e28	<-->	e25	8,497	0,077
e28	<-->	e26	8,1	0,073
e28	<-->	e27	9,245	0,074
e18	<-->	e40	4,092	-0,046
e18	<-->	e42	4,132	0,037
e17	<-->	e40	5,079	0,027
e17	<-->	e31	22,059	-0,03
e17	<-->	e34	15,77	0,039
e17	<-->	e35	5,189	0,024
e16	<-->	e56	4,392	-0,03
e16	<-->	e53	5,465	0,023
e16	<-->	e32	17,491	-0,026
e16	<-->	e34	17,076	0,039
e16	<-->	e35	9,214	0,031
e16	<-->	e17	26,356	0,034
e15	<-->	e52	4,318	0,066
e15	<-->	e53	11,696	-0,074
e15	<-->	e51	13,582	0,113
e15	<-->	e31	5,246	0,033
e15	<-->	e34	16,103	-0,084
e15	<-->	e35	11,827	-0,076
e15	<-->	e22	4,614	0,067
e15	<-->	e17	4,639	-0,033
e15	<-->	e16	6,096	-0,037
e14	<-->	e31	10,124	0,03
e14	<-->	e32	4,131	0,02
e14	<-->	e34	54,396	-0,102
e14	<-->	e17	4,829	-0,022
e14	<-->	e16	12,478	-0,034

e14	<-->	e15	11,14	0,071
e13	<-->	e31	18,719	0,04
e13	<-->	e32	6,326	0,024
e13	<-->	e35	42,117	-0,094
e13	<-->	e17	10,077	-0,032
e13	<-->	e16	22,059	-0,045
e13	<-->	e15	14,948	0,082
e13	<-->	e14	45,882	0,094
e8	<-->	e43	7,763	0,049
e8	<-->	e44	4,459	-0,036
e8	<-->	e31	4,082	0,026
e8	<-->	e34	6,161	-0,047
e8	<-->	e35	4,892	-0,044
e7	<-->	e42	4,518	-0,039
e6	<-->	e57	5,765	0,065
e6	<-->	e50	5,093	-0,064
e6	<-->	e46	5,386	-0,072
e6	<-->	e48	5,219	0,069
e6	<-->	e37	5,259	0,047
e6	<-->	e15	4,239	0,064
e5	<-->	e50	13,295	0,095
e5	<-->	e41	5,354	0,038
e5	<-->	e42	6,283	-0,044
e5	<-->	e28	6,557	0,064
e4	<-->	e48	5,759	-0,07
e4	<-->	e41	4,969	-0,039
e4	<-->	e42	7,402	0,051
e1	<-->	e49	4,863	0,055
e1	<-->	e44	4,092	0,033
e1	<-->	e26	4,112	0,052

e. Iterasi 5



Covariances: (Group number 1 - Default model)

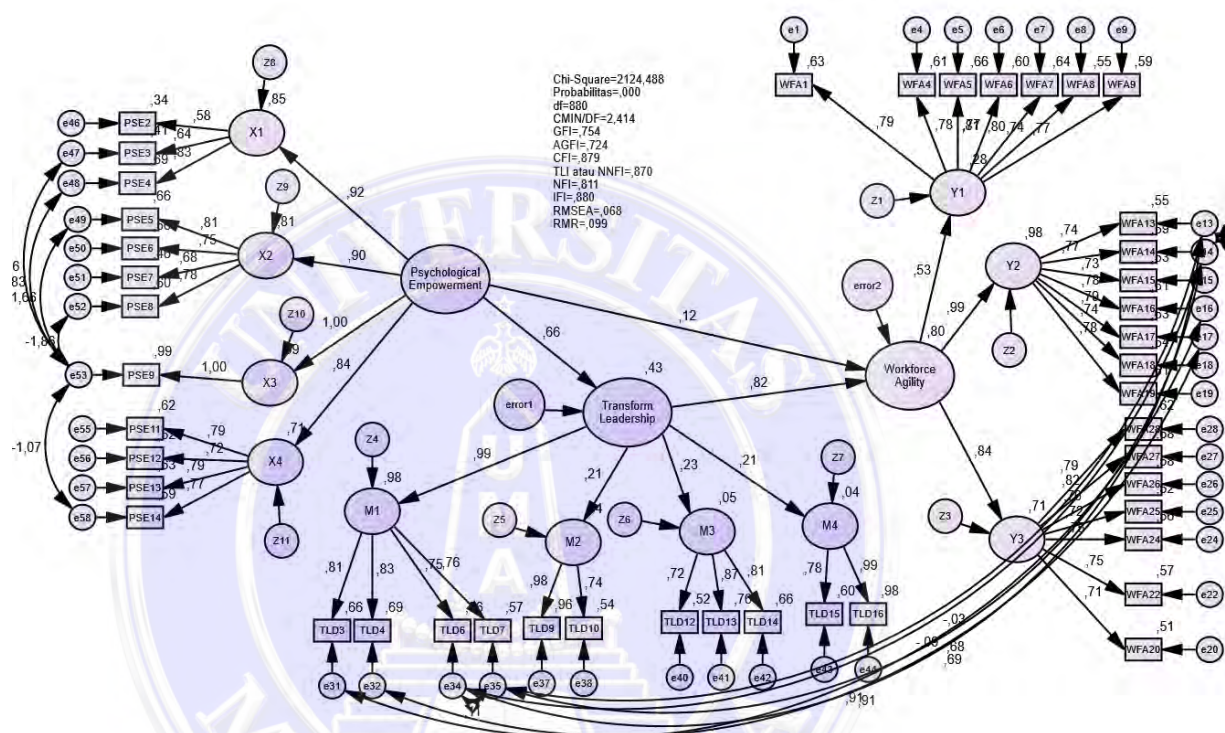
			M.I.	Par Change
e57	<-->	e58	5,727	0,059
e55	<-->	e57	9,492	-0,084
e56	<-->	e58	5,025	-0,061
e56	<-->	e52	10,752	0,099
e53	<-->	e58	31,887	-0,109
e53	<-->	e57	5,21	-0,042
e53	<-->	e52	39,804	-0,133
e53	<-->	e55	10,798	-0,07
e53	<-->	e56	8,904	-0,061
e49	<-->	e55	6,491	0,072
e49	<-->	e53	20,579	-0,085
e50	<-->	e58	6,019	0,065
e51	<-->	e53	9,289	-0,062
e46	<-->	e53	19,543	-0,094
e47	<-->	e53	21,419	-0,1
e47	<-->	e46	6,268	0,078
e48	<-->	e58	8,589	0,082
e48	<-->	e56	4,787	0,065
e48	<-->	e53	23,201	-0,1

e48	<-->	e49	6,516	0,07
e40	<-->	e57	7,664	0,06
e40	<-->	e51	4,02	-0,047
e40	<-->	e43	5,985	-0,036
e40	<-->	e44	8,653	0,042
e41	<-->	e43	8,34	0,032
e42	<-->	e57	4,467	-0,037
e42	<-->	e56	4,49	0,04
e42	<-->	e51	5,571	0,045
e42	<-->	e43	5,551	0,028
e37	<-->	e53	9,424	0,043
e37	<-->	e46	5,526	-0,049
e38	<-->	e53	4,864	-0,03
e38	<-->	e46	5,497	0,047
e38	<-->	e44	4,34	0,025
e38	<-->	e41	4,601	0,025
e31	<-->	e52	5,406	0,032
e31	<-->	e53	13,351	-0,034
e32	<-->	e40	5,644	-0,026
e35	<-->	e42	8,814	-0,037
e19	<-->	e53	4,376	-0,043
e19	<-->	e46	4,968	-0,067
e20	<-->	e53	4,627	-0,047
e20	<-->	e50	6,13	0,073
e20	<-->	e46	4,69	-0,07
e20	<-->	e48	4,548	0,066
e20	<-->	e19	10,897	0,1
e22	<-->	e47	6,162	-0,078
e22	<-->	e20	16,039	0,124
e24	<-->	e58	8,321	0,078
e24	<-->	e56	4,782	-0,063
e24	<-->	e47	4,58	0,065
e24	<-->	e20	7,22	-0,08
e25	<-->	e49	6,539	-0,068
e25	<-->	e46	5,564	0,07
e25	<-->	e47	11,529	0,103
e25	<-->	e48	8,71	-0,086
e25	<-->	e22	8,618	-0,085
e26	<-->	e51	10,15	0,089
e26	<-->	e47	4,748	0,065
e26	<-->	e42	8,61	0,053
e26	<-->	e20	10,604	-0,096
e26	<-->	e22	5,015	-0,063
e26	<-->	e24	12,86	0,098

e27	<-->	e56	5,981	0,065
e27	<-->	e53	8,588	-0,055
e27	<-->	e46	7,185	0,074
e27	<-->	e37	8,386	0,053
e27	<-->	e22	4,512	-0,057
e28	<-->	e48	4,195	-0,056
e28	<-->	e44	4,101	-0,034
e28	<-->	e37	8,114	-0,053
e28	<-->	e35	4,532	0,038
e28	<-->	e20	12,028	-0,098
e28	<-->	e25	8,606	0,077
e28	<-->	e26	8,174	0,074
e28	<-->	e27	9,366	0,074
e18	<-->	e40	4,185	-0,046
e18	<-->	e42	4,091	0,037
e17	<-->	e58	4,217	-0,028
e17	<-->	e40	5,388	0,027
e17	<-->	e31	4,323	-0,012
e17	<-->	e34	4,13	0,018
e16	<-->	e56	4,964	-0,03
e16	<-->	e53	6,824	0,025
e16	<-->	e17	6,173	0,015
e15	<-->	e52	4,328	0,067
e15	<-->	e53	12,074	-0,076
e15	<-->	e51	13,681	0,114
e15	<-->	e34	8,441	-0,055
e15	<-->	e22	4,669	0,068
e15	<-->	e16	4,237	-0,03
e13	<-->	e31	5,091	0,019
e13	<-->	e16	6,577	-0,022
e13	<-->	e15	8,869	0,058
e8	<-->	e43	7,764	0,049
e8	<-->	e44	4,494	-0,036
e7	<-->	e42	4,52	-0,039
e6	<-->	e57	5,773	0,065
e6	<-->	e50	5,098	-0,064
e6	<-->	e46	5,382	-0,072
e6	<-->	e48	5,226	0,069
e6	<-->	e37	5,228	0,046
e6	<-->	e15	4,288	0,065
e5	<-->	e50	13,292	0,095
e5	<-->	e41	5,364	0,038
e5	<-->	e42	6,283	-0,044
e5	<-->	e28	6,515	0,064

e4	<-->	e48	5,753	-0,07
e4	<-->	e41	4,988	-0,039
e4	<-->	e42	7,399	0,051
e1	<-->	e49	4,854	0,055
e1	<-->	e44	4,106	0,034
e1	<-->	e26	4,107	0,052

f. Iterasi 6



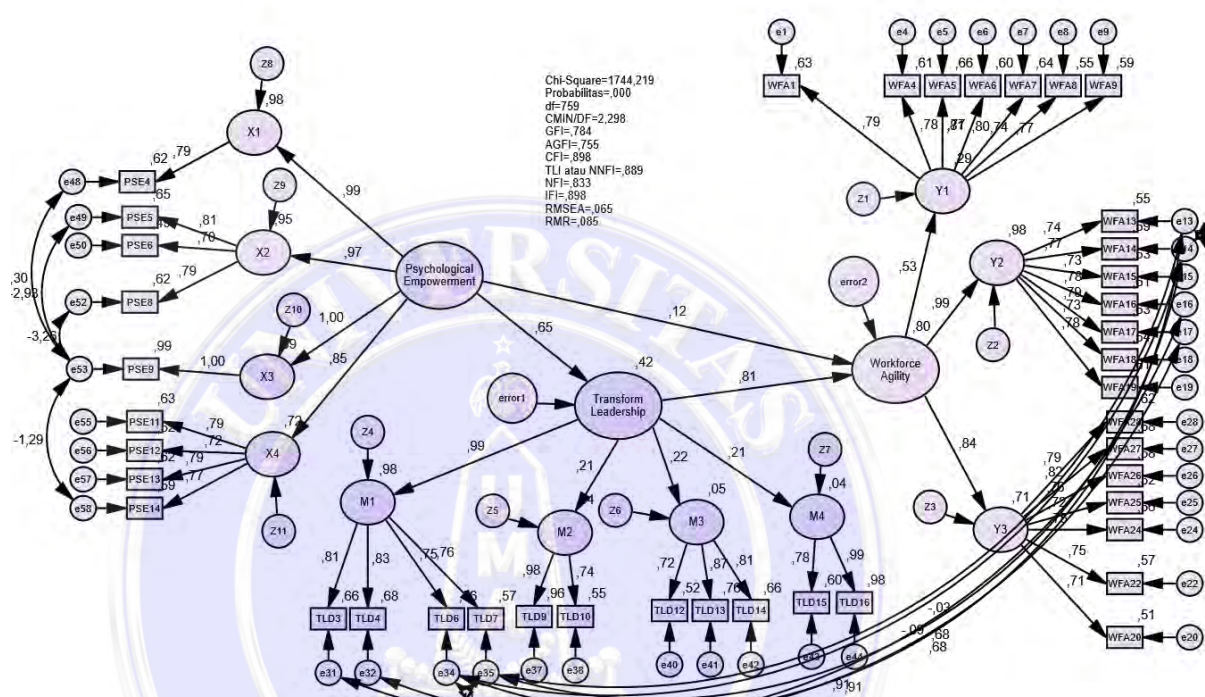
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Transform_Leadership <--- Psychological_Empowerment	,657
Workforce_Agility <--- Transform_Leadership	,815
Workforce_Agility <--- Psychological_Empowerment	,116
Y1 <--- Workforce_Agility	,534
Y2 <--- Workforce_Agility	,991
Y3 <--- Workforce_Agility	,843
M1 <--- Transform_Leadership	,992
M2 <--- Transform_Leadership	,207
M3 <--- Transform_Leadership	,226
M4 <--- Transform_Leadership	,210
X1 <--- Psychological_Empowerment	,919
X2 <--- Psychological_Empowerment	,901
X3 <--- Psychological_Empowerment	,996

		Estimate
X4	<--- Psychological_Empowerment	,842
WFA1	<--- Y1	,792
WFA4	<--- Y1	,778
WFA5	<--- Y1	,814
WFA6	<--- Y1	,774
WFA7	<--- Y1	,799
WFA13	<--- Y2	,739
WFA14	<--- Y2	,768
WFA15	<--- Y2	,727
WFA16	<--- Y2	,783
WFA17	<--- Y2	,794
WFA28	<--- Y3	,785
WFA27	<--- Y3	,824
WFA26	<--- Y3	,764
WFA25	<--- Y3	,723
WFA24	<--- Y3	,745
WFA22	<--- Y3	,755
WFA20	<--- Y3	,714
TLD6	<--- M1	,750
TLD4	<--- M1	,828
TLD3	<--- M1	,810
TLD10	<--- M2	,738
TLD9	<--- M2	,980
TLD14	<--- M3	,815
TLD13	<--- M3	,874
TLD12	<--- M3	,724
TLD16	<--- M4	,989
TLD15	<--- M4	,777
TLD7	<--- M1	,756
PSE4	<--- X1	,833
PSE3	<--- X1	,639
PSE2	<--- X1	,584
PSE7	<--- X2	,682
PSE6	<--- X2	,751
PSE5	<--- X2	,810
PSE9	<--- X3	,996
PSE12	<--- X4	,720
PSE11	<--- X4	,789
PSE8	<--- X2	,776
PSE13	<--- X4	,794
PSE14	<--- X4	,766
WFA8	<--- Y1	,740

		Estimate
WFA9	<--- Y1	,771
WFA18	<--- Y2	,735
WFA19	<--- Y2	,781

g. Iterasi 7

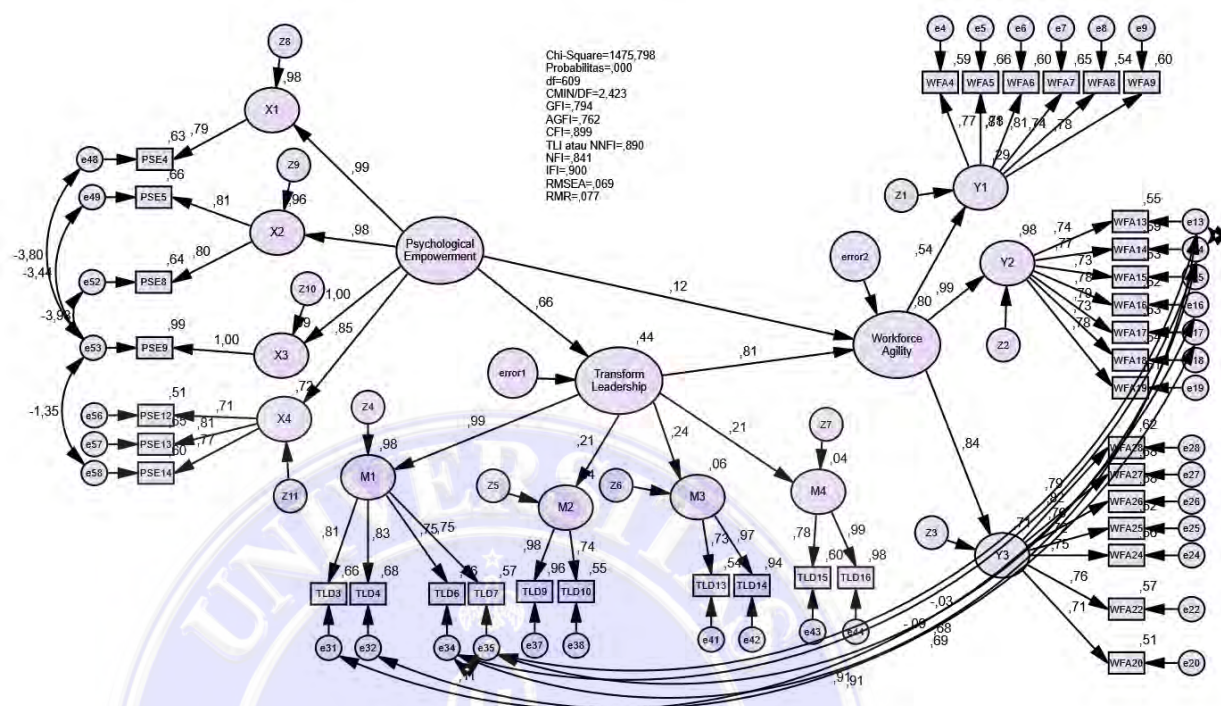


Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Transform_Leadership	<--- Psychological_Empowerment	,649
Workforce_Agility	<--- Transform_Leadership	,815
Workforce_Agility	<--- Psychological_Empowerment	,118
Y1	<--- Workforce_Agility	,535
Y2	<--- Workforce_Agility	,991
Y3	<--- Workforce_Agility	,841
M1	<--- Transform_Leadership	,992
M2	<--- Transform_Leadership	,206
M3	<--- Transform_Leadership	,224
M4	<--- Transform_Leadership	,209
X1	<--- Psychological_Empowerment	,991
X2	<--- Psychological_Empowerment	,974
X3	<--- Psychological_Empowerment	,996
X4	<--- Psychological_Empowerment	,846

		Estimate
WFA1	<--- Y1	,792
WFA4	<--- Y1	,778
WFA5	<--- Y1	,814
WFA6	<--- Y1	,774
WFA7	<--- Y1	,799
WFA13	<--- Y2	,740
WFA14	<--- Y2	,768
WFA15	<--- Y2	,729
WFA16	<--- Y2	,784
WFA17	<--- Y2	,794
WFA28	<--- Y3	,785
WFA27	<--- Y3	,824
WFA26	<--- Y3	,764
WFA25	<--- Y3	,723
WFA24	<--- Y3	,745
WFA22	<--- Y3	,755
WFA20	<--- Y3	,713
TLD6	<--- M1	,750
TLD4	<--- M1	,827
TLD3	<--- M1	,812
TLD10	<--- M2	,739
TLD9	<--- M2	,979
TLD14	<--- M3	,815
TLD13	<--- M3	,874
TLD12	<--- M3	,724
TLD16	<--- M4	,989
TLD15	<--- M4	,777
TLD7	<--- M1	,755
PSE4	<--- X1	,787
PSE6	<--- X2	,698
PSE5	<--- X2	,806
PSE9	<--- X3	,996
PSE12	<--- X4	,723
PSE11	<--- X4	,792
PSE8	<--- X2	,786
PSE13	<--- X4	,790
PSE14	<--- X4	,770
WFA8	<--- Y1	,740
WFA9	<--- Y1	,771
WFA18	<--- Y2	,735
WFA19	<--- Y2	,780

h. Iterasi 8



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Transform_Leadership	<--- Psychological_Empowerment	,088	,008	11,328	***	par_34
Workforce_Agility	<--- Transform_Leadership	1,371	,125	10,961	***	par_35
Workforce_Agility	<--- Psychological_Empowerment	,028	,009	3,300	***	par_36
Y1	<--- Workforce_Agility	1,915	,239	7,999	***	par_14
Y2	<--- Workforce_Agility	3,262	,248	13,133	***	par_15
Y3	<--- Workforce_Agility	2,927	,248	11,817	***	par_16
M1	<--- Transform_Leadership	6,002	,390	15,395	***	par_22
M2	<--- Transform_Leadership	,779	,306	2,550	,011	par_23
M3	<--- Transform_Leadership	1,197	,303	3,951	***	par_24
M4	<--- Transform_Leadership	1,073	,307	3,492	***	par_26
X1	<--- Psychological_Empowerment	,769	,050	15,481	***	par_27
X2	<--- Psychological_Empowerment	,782	,051	15,345	***	par_28
X3	<--- Psychological_Empowerment	1,066	,044	24,283	***	par_29
X4	<--- Psychological_Empowerment	,590	,048	12,237	***	par_30
WFA4	<--- Y1	1,000				
WFA5	<--- Y1	1,056	,072	14,721	***	par_1
WFA6	<--- Y1	1,036	,074	13,973	***	par_2
WFA7	<--- Y1	1,077	,074	14,573	***	par_3
WFA13	<--- Y2	1,000				
WFA14	<--- Y2	1,080	,064	16,871	***	par_4
WFA15	<--- Y2	1,037	,078	13,257	***	par_5

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
WFA16	<--- Y2	1,116	,070	15,908	***	par_6
WFA17	<--- Y2	1,180	,074	16,015	***	par_7
WFA28	<--- Y3	1,000				
WFA27	<--- Y3	1,094	,070	15,671	***	par_8
WFA26	<--- Y3	,975	,068	14,259	***	par_9
WFA25	<--- Y3	,892	,067	13,325	***	par_10
WFA24	<--- Y3	,943	,068	13,827	***	par_11
WFA22	<--- Y3	1,006	,072	14,054	***	par_12
WFA20	<--- Y3	,935	,071	13,125	***	par_13
TLD6	<--- M1	,940	,055	17,087	***	par_17
TLD4	<--- M1	1,143	,067	16,949	***	par_18
TLD3	<--- M1	1,074	,064	16,760	***	par_19
TLD10	<--- M2	1,000				
TLD9	<--- M2	1,383	,377	3,667	***	par_20
TLD14	<--- M3	1,000				
TLD13	<--- M3	,743	,177	4,192	***	par_21
TLD16	<--- M4	1,000				
TLD15	<--- M4	,796	,038	20,898	***	par_25
TLD7	<--- M1	1,000				
PSE4	<--- X1	1,000				
PSE5	<--- X2	1,000				
PSE9	<--- X3	1,000				
PSE12	<--- X4	1,000				
PSE8	<--- X2	1,039	,071	14,554	***	par_31
PSE13	<--- X4	1,138	,086	13,228	***	par_32
PSE14	<--- X4	1,050	,086	12,178	***	par_33
WFA8	<--- Y1	,879	,067	13,133	***	par_37
WFA9	<--- Y1	1,008	,072	13,998	***	par_38
WFA18	<--- Y2	,952	,071	13,379	***	par_39
WFA19	<--- Y2	1,117	,078	14,380	***	par_40

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

	Estimate
Transform_Leadership <--- Psychological_Empowerment	,660
Workforce_Agility <--- Transform_Leadership	,809
Workforce_Agility <--- Psychological_Empowerment	,124
Y1 <--- Workforce_Agility	,537
Y2 <--- Workforce_Agility	,991
Y3 <--- Workforce_Agility	,842
M1 <--- Transform_Leadership	,992
M2 <--- Transform_Leadership	,206
M3 <--- Transform_Leadership	,242
M4 <--- Transform_Leadership	,210
X1 <--- Psychological_Empowerment	,992
X2 <--- Psychological_Empowerment	,978
X3 <--- Psychological_Empowerment	,996
X4 <--- Psychological_Empowerment	,847
WFA4 <--- Y1	,768
WFA5 <--- Y1	,812

		Estimate
WFA6	<--- Y1	,776
WFA7	<--- Y1	,805
WFA13	<--- Y2	,739
WFA14	<--- Y2	,767
WFA15	<--- Y2	,729
WFA16	<--- Y2	,784
WFA17	<--- Y2	,794
WFA28	<--- Y3	,785
WFA27	<--- Y3	,824
WFA26	<--- Y3	,764
WFA25	<--- Y3	,723
WFA24	<--- Y3	,745
WFA22	<--- Y3	,755
WFA20	<--- Y3	,714
TLD6	<--- M1	,750
TLD4	<--- M1	,827
TLD3	<--- M1	,813
TLD10	<--- M2	,740
TLD9	<--- M2	,977
TLD14	<--- M3	,967
TLD13	<--- M3	,735
TLD16	<--- M4	,989
TLD15	<--- M4	,777
TLD7	<--- M1	,754
PSE4	<--- X1	,795
PSE5	<--- X2	,814
PSE9	<--- X3	,996
PSE12	<--- X4	,714
PSE8	<--- X2	,797
PSE13	<--- X4	,805
PSE14	<--- X4	,773
WFA8	<--- Y1	,736
WFA9	<--- Y1	,778
WFA18	<--- Y2	,734
WFA19	<--- Y2	,780

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e17 <--> e32	,382	,038	10,054	***	par_41
e16 <--> e31	,369	,036	10,194	***	par_42
e14 <--> e35	,319	,037	8,573	***	par_43
e13 <--> e34	,310	,035	8,739	***	par_44
e35 <--> e34	,053	,031	1,700	,089	par_45
e14 <--> e34	-,041	,029	-1,398	,162	par_46
e13 <--> e35	-,013	,031	-,424	,671	par_47
e13 <--> e14	,037	,030	1,231	,218	par_48
e53 <--> e58	-,081	,028	-2,858	,004	par_49
e53 <--> e52	-,247	,036	-6,889	***	par_50
e49 <--> e53	-,196	,032	-6,125	***	par_51

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e48 <-->	e53	-,225	,032	-7,073	***	par_52

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
e17 <--> e32	,910
e16 <--> e31	,908
e14 <--> e35	,678
e13 <--> e34	,685
e35 <--> e34	,113
e14 <--> e34	-,091
e13 <--> e35	-,027
e13 <--> e14	,081
e53 <--> e58	-1,348
e53 <--> e52	-3,926
e49 <--> e53	-3,436
e48 <--> e53	-3,804

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Psychological_Empowerment	1,000				
error1	,010				
error2	,010				
Z2	,010				
Z4	,010				
Z8	,010				
Z10	,010				
Z1	,460	,062	7,411	***	par_53
Z3	,178	,028	6,333	***	par_54
Z5	,243	,070	3,457	***	par_55
Z6	,408	,106	3,847	***	par_56
Z7	,444	,037	11,987	***	par_57
Z9	,027	,034	,803	,422	par_58
Z11	,137	,026	5,214	***	par_59
e44	,010				
e53	,010				
e4	,449	,043	10,475	***	par_60
e5	,372	,038	9,830	***	par_61
e6	,457	,044	10,374	***	par_62
e7	,407	,041	9,954	***	par_63
e8	,424	,039	10,809	***	par_64
e9	,430	,041	10,359	***	par_65
e13	,458	,042	11,017	***	par_66
e14	,449	,042	10,797	***	par_67
e15	,524	,047	11,210	***	par_68
e16	,429	,040	10,778	***	par_69
e17	,451	,042	10,680	***	par_70
e18	,427	,038	11,172	***	par_71
e28	,382	,036	10,590	***	par_72

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e27	,348	,035	10,045	***	par_73
e26	,416	,039	10,810	***	par_74
e25	,446	,040	11,141	***	par_75
e24	,437	,040	10,975	***	par_76
e22	,469	,043	10,891	***	par_77
e20	,516	,046	11,200	***	par_78
e19	,442	,041	10,793	***	par_79
e35	,493	,045	10,858	***	par_80
e34	,446	,041	10,889	***	par_81
e32	,391	,040	9,895	***	par_82
e31	,384	,038	10,186	***	par_83
e38	,210	,070	2,991	,003	par_84
e37	,023	,130	,176	,860	par_85
e42	,030	,101	,299	,765	par_86
e41	,204	,058	3,518	***	par_87
e43	,193	,016	11,918	***	par_88
e48	,351	,040	8,795	***	par_89
e49	,326	,040	8,249	***	par_90
e56	,467	,044	10,715	***	par_91
e52	,395	,045	8,757	***	par_92
e57	,341	,038	9,087	***	par_93
e58	,360	,040	9,112	***	par_94

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Transform_Leadership	,435
Workforce_Agility	,803
X4	,718
X3	,991
X2	,957
X1	,983
M4	,044
M3	,059
M2	,042
M1	,985
Y3	,710
Y2	,982
Y1	,289
PSE14	,598
PSE13	,648
PSE8	,636
PSE12	,509
PSE9	,991
PSE5	,662
PSE4	,631
TLD15	,603
TLD16	,979
TLD13	,540
TLD14	,935

	Estimate
TLD9	,955
TLD10	,548
TLD3	,661
TLD4	,684
TLD6	,562
TLD7	,568
WFA19	,609
WFA20	,510
WFA22	,570
WFA24	,555
WFA25	,523
WFA26	,584
WFA27	,679
WFA28	,616
WFA18	,539
WFA17	,630
WFA16	,615
WFA15	,531
WFA14	,589
WFA13	,546
WFA9	,605
WFA8	,541
WFA7	,648
WFA6	,603
WFA5	,660
WFA4	,590

Lampiran 5 Surat Keterangan Penelitian



22 Januari 2026

Nomor : 140/PPS-UMA/D/01/I/2026
 Lamp : -
 Hal : Izin Penelitian dan Pengambilan Data

Kepada Yth. Bapak/Ibu:
Rektor Universitas Al Washliyah Medan,
Bapak Prof. Dr. Saiful Akhyar Lubis, M.A
Jl. Sisingamangaraja No.10, Harjosari I, Kec.
Medan Amplas, Kota Medan, Sumatera Utara
20217

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 :

No	Nama	NIM	Program Studi	Judul Tesis
1	MUTIARA	241804005	Magister Psikologi	Pengaruh Psychological Empowerment terhadap Workforce Agility pada Staf Pengajar melalui Transformational Leadership sebagai Variabel Mediasi

Untuk melaksanakan penelitian dan pengambilan data di tempat bapak/ibu pimpin sebagai bahan melengkapi tugas-tugas penulisan Tesis pada Program Magister Psikologi Universitas Medan Area.

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

Direktur,



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS

Tembusan :

1. Ketua Program Studi – M.Psi





SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

Nomor : 008/R/A.5/I/2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Rektor Universitas Al Washliyah Medan dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Mutiara
NPM : 241804005
Program Studi : Magister Psikologi
Perguruan Tinggi : Universitas Medan Area

Telah selesai melakukan penelitian dan pengambilan data di Universitas Al Washliyah Medan dari tanggal 22-27 Januari 2026 dalam rangka penyusunan Tesis dengan Judul "Pengaruh Psychological Empowerment terhadap Workforce Agility pada Staf Pengajar melalui Transformational Leadership sebagai Variabel Mediasi".

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalam

Medan, 28 Januari 2026

Rektor



Prof. Dr. Saiful Akhyar Lubis, M.A.

Tembusan:

1. Yth: Majelis Pendidikan PB Al Washliyah di Jakarta
2. Peringgal

E - mail : univamedan@yahoo.com

Website : www.univamedan.ac.id