PENGARUH *ADVERSITY QUOTIENT* TERHADAP *WORKFORCE AGILITY* DENGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

TESIS

OLEH

ANDRIANI
NPM. 241804028

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Pengaruh *Adversity Quotient* terhadap *Workforce Agility* dengan *Perceived Organizational Support* Sebagai Variabel Mediasi

Nama : Andriani

NPM : 241804028

Menyetujui :

Pembimbing I	Pembimbing II
Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA, Psikolog	Dr. Patisina, ST., SH., M.Eng., MH

Ketua Program Studi Magister Psikologi	Direktur Pascasarjana
Dr. Salamiah Sari Dewi, S.Psi, M.Psi	Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan 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 , Mei 2026

Andriani
241804028

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Andriani

NPM : 241804028

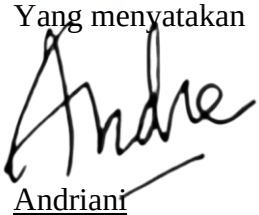
Program Studi : Magister Psikologi

Fakultas : Pascasarjana

Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Nonekslusif (*Non exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul: **Pengaruh Adversity Quotient terhadap Workforce Agility dengan Perceived Organizational Support Sebagai Variabel Mediasi**. Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan **Hak Bebas Royalti Nonekslusif** ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan 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 : 2026
Yang menyatakan



Andriani
NPM. 241804028

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

ABSTRAK

Andriani. Pengaruh *Adversity Quotient* Terhadap *Workforce Agility* Dengan *Perceived Organizational Support* Sebagai Variabel Mediasi. Magister Psikologi, Program Pascasarjana, Universitas Medan Area, 2026

Penelitian ini bertujuan ingin mengkaji tentang Pengaruh *Adversity Quotient* Terhadap *Workforce Agility* Dengan *Perceived Organizational Support* Sebagai Variabel Mediasi. Hipotesis yang diajukan adalah; ada pengaruh *adversity quotient* terhadap *workforce agility* pada ASN dengan *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi. Populasi adalah ASN di lingkungan Pemkab Pidie Jaya berjumlah 3083 orang. Sampel berjumlah 253 orang ASN, dengan teknik *cluster sampling.* Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan tiga skala yaitu skala *workforce agility*, skala *adversity quotient*, dan skala *perceived organizational support.* Dalam penelitian ini akan dilakukan analisis setiap variabel atau analisis CFA (confirmatory factor analysis) dimana nilai kritis *loading factor* yang digunakan sebesar 0,7. Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan bantuan software SmartPLS (*Partial Least Square*) versi 3.0. Hasil menunjukkan bahwa (1) Ada pengaruh *adversity quotient* terhadap *perceived organizational support* pada ASN, dengan nilai t-statistik sebesar 47,031 > 1,96 dan atau dengan nilai p-value sebesar 0,000 < 0,05. (2) Ada pengaruh *perceived organizational support* terhadap *workforce agility* pada ASN, dengan nilai t-statistik sebesar 20,249 > 1,96 atau dengan nilai p-value sebesar 0,000 < 0,05. (3) Ada pengaruh *adversity quotient* terhadap *workforce agility* pada ASN, dengan nilai t-statistik sebesar 43,291 > 1,96 atau dengan nilai p-value sebesar 0,000 < 0,05. (4). Ada pengaruh *adversity quotient* terhadap *workforce agility* pada ASN dengan *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi, dengan nilai t-statistik sebesar 18,558 > 1,96 atau dengan nilai p-value sebesar 0,000 < 0,05.

Kata kunci : ASN, *workforce agility, adversity quotient, perceived organizational support*

Document Accepted 5/8/26

© 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

Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

ABSTRACT

Andriani. The Effect of Adversity Quotient on Workforce Agility with Perceived Organizational Support as a Mediating Variable. Master of Psychology, Postgraduate Program, Medan Area University, 2026

This study aims to examine the effect of Adversity Quotient on Workforce Agility with Perceived Organizational Support as a mediating variable. The proposed hypothesis is that adversity quotient affects workforce agility in civil servants with perceived organizational support as a mediating variable. The population consists of 3,083 civil servants in the Pidie Jaya Regency government environment. The sample consisted of 253 civil servants, using cluster sampling technique. This study employed a quantitative method with three scales: workforce agility scale, adversity quotient scale, and perceived organizational support scale. In this study, each variable will be analysed or CFA (confirmatory factor analysis) will be conducted with a critical loading factor value of 0.7. The hypothesis testing was carried out using SmartPLS (Partial Least Square) version 3.0 software. The results indicate that (1) there is an effect of adversity quotient on perceived organizational support among civil servants, with a t-statistic value of 47.031 > 1.96 and a p-value of 0.000 < 0.05. (2) There is an effect of perceived organizational support on workforce agility among civil servants, with a t-statistic value of 20.249 > 1.96 and a p-value of 0.000 < 0.05. (3) There is an effect of adversity quotient on workforce agility among civil servants, with a t-statistic value of 43.291 > 1.96 and a p-value of 0.000 < 0.05. (4) There is an effect of adversity quotient on workforce agility among civil servants with perceived organizational support as a mediating variable, with a t-statistic value of 18.558 > 1.96 and a p-value of 0.000 < 0.05.

Keywords: civil servants, workforce agility, adversity quotient, perceived organizational support

UNIVERSITAS MEDAN AREA

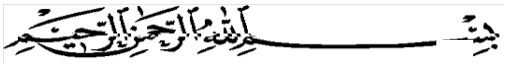
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

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 5/8/26

Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT yang melimpahkan rahmad dan karuniaNya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul: Pengaruh *Adversity Quotient* Terhadap *Workforce Agility* Dengan *Perceived Organizational Support* Sebagai Variabel Mediasi. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Shalawat beruntai salam peneliti lantunkan bagi Nabi besar Muhammad SAW sang pencerah ummat dengan segala kelembutannya, kasih sayangnya, kesabarannya dalam membina akhlak ummat ini, dan beragam suri tauladan yang patut kita amalkan menuju jiwa yang bersih dalam menggapai kebahagian hidup akhirat kelak.

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 menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area. Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc.
2. Prof. Dr. H. Retna Astuti K, M.Si sebagai Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Medan Area.
3. Dr. Salamiah Sari Dewi, M.Psi, sebagai Ketua Prodi Magister Psikologi Universitas Medan Area,

Document Accepted 5/8/26
© 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
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

4. Dr. Suryani Hardjo, M.Psi, Psikolog sebagai dosen pembimbing I atas bimbingan, arahan dan waktu yang telah diluangkan kepada peneliti

5. Dr. Patisina, ST., SH., M.Eng., MH, atas bimbingan, arahan dan waktu yang telah diluangkan kepada peneliti untuk berdiskusi selama menjadi dosen pembimbing II pada penulisan tesis ini

6. Kepada Kepala Daerah yang telah memberi izin untuk melaksanakan penelitian, beserta seluruh pegawai yang telah bersedia meluangkan waktu dalam mengisi dan menjawab instrument penelitian.
7. Seluruh Dosen Program Pascasarja Psikologi khususnya dosen Psikologi Industri & Organisasi yang telah memberikan arahan dan bimbingan untuk mendalami ilmu Psikologi.
8. Kepada Ayahanda, Ibunda, Suami serta seluruh keluarga yang selalu mendukung dengan semangat dan do'a dari awal kuliah hingga selesainya sidang tesis ini.
9. Teman-teman seperjuangan satu angkatan di minat Psikologi Industri & Organisasi angkatan 2024 yang banyak memberi masukan dan motivasi, terima kasih atas kerjasama dan informasi yang telah diberikan.

Dengan keterbatasan pengalaman, ilmu maupun pustaka yang ditinjau, penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan pengembangan lanjut agar benar benar bermanfaat. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran agar tesis ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi peneliti untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang.

Akhirnya peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah turut membantu peneliti dalam menyelesaikan tesis ini,

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Semoga Allah SWT akan membalas semua kebaikannya yang telah diberikan kepada peneliti. Tanpa bantuan mereka semua, tesis ini tidak akan pernah selesai. Sekali lagi peneliti ucapk

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

Medan, Januari 2026
Peneliti

Andriani
NPM. 241804028

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN PERSETUJUAN i
ABSTRAK ii
ABSTRACT iii
KATA PENGANTAR iv
DAFTAR ISI vii
DAFTAR GAMBAR ix
DAFTAR TABEL x
DAFTAR LAMPIRAN xi

BAB I PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang Masalah 1
1.2. Rumusan Masalah 8
1.3. Tujuan Penelitian 9
1.4. Hipotesis 9
1.5. Manfaat Penelitian 10

BAB II TINJAUAN PUSTAKA 11
2.1. *Workforce Agility* 11
2.1.1. Pengertian *Workforce Agility* 11
2.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Workfoce Agility* 13
2.1.3. Dimensi *Workforce Agility* 15
2.2. *Adversity Quotient* 17
2.2.1. Pengertian *Adversity Quotient* 17
2.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Adversity Quotient* 18
2.2.3. Dimensi *Adversity Quotient* 20
2.3. *Perceived Organizational Support* 22
2.3.1. Pengertian *Perceived Organizational Support* 22
2.3.2. Faktor yang Mempengaruhi *Perceived Organizational Support* 24
2.3.3. Aspek *Perceived Organizational Support* 25
2.3.3. Dampak *Perceived Organizational Support* 29
2.4. Kerangka Konsep 31
2.4.1. Pengaruh *Adversity Quotient* terhadap *Perseived Organizational Support* 31
2.4.2. Pengaruh *Perseived Organizational Support* terhadap *Workforce Agility* 32
2.4.3. Pengaruh *Adversity Quotient* terhadap *Workforce Agility* 35
2.4.4. Pengaruh *Adversity Quotient* terhadap *Workforce Agility* dengan *Perseived Organizational Support* sebagai Mediasi 36
2.5. Kerangka Penelitian 40

BAB III METODE PENELITIAN 41
3.1. Tipe Penelitian 41
3.2. Identifikasi Variabel Penelitian 41
3.3. Definisi Operasional 41
3.4. Populasi dan Sampel 42
3.5. Metode Pengumpulan Data 43
3.6. Prosedur Penelitian 46

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

3.7. Teknik Analisis Data....46

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN....50
4.1. Analisis Statistik Deskriptif....50
4.1.1. Statistik Deskriptif....50
4.2. Analisis Inferensial....55
4.2.1. Uji Kualitas Data....57
4.2.2. Analisis Model Pengukuran Variable (*Measuremen Model*) dengan teknik *Confirmatory Analysis Factor* (CFA)....60
4.3. Pengujian Outer Model (Model Pengukuran)....61
4.3.1. Uji Validitas Instrumen per CFA / Variabel....61
4.3.2. Discriminant Validity Full Model (Struktural)....71
4.3.3. Uji Reliabilitas....74
4.3.4. Analisis Variant (R^2) atau Uji Determinasi....75
4.4. Pengujian *Inner Model* (Model Struktural)....75
4.4.1. Pengujian Hipotesis....76
4.5. Pembahasan....78

BAB V PENUTUP....81
5.1. Kesimpulan....81
5.2. Saran....81

DAFTAR PUSTAKA....84
LAMPIRAN....87

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Document Accepted 5/8/26

© 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

Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Penelitian 40
Gambar 4.1. Diagram CFA Adversity Quotient_Iterasi Awal.....62
Gambar 4.2. Diagram CFA Adversity Quotient_Iterasi Akhir (Fit).....64
Gambar 4.3. Diagram CFA Perceived Organizational Support_Iterasi Awal 65
Gambar 4.4. Diagram CFA Perceived Organizational Support Iterasi akhir (Fit).67
Gambar 4.5. Diagram CFA Workforce Agility_Iterasi Awal.....68
Gambar 4.6. Diagram CFA Workforce Agility Iterasi akhir (Fit) 70
Gambar 4.7. Diagram Struktural (Full Model) SEM-PLS.....72
Gambar 4.8. Hasil Analisis Model Sutruktural (PLS_Bootsrapping).....77

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Kisi-Kisi Skala Workforce Agility Sebelum Uji Coba 43
Tabel 3.2. Kisi-kisi Skala Adversity Quotient Sebelum Uji Coba.....44
Tabel 3.3. *Blueprint* Skala *Perceived Organizational Support* Sebelum Uji Coba 45
Tabel 4.1. Kategori Jawaban Responden 51
Tabel 4.2. Kategorisasi Skor Jawaban Reponsen Adversity Quotient.....52
Tabel 4.3. Kategorisasi Skor Jawaban Responden Perceived Organizational Support 54
Tabel 4.4. Kategorisasi Skor Jawaban Reponden Workforce Agility 55
Tabel 4.5. Uji Normalitas Data 58
Tabel 4.6. Nilai Loading Factor CFA Adversity Quotient_Iterasi Awal.....62
Tabel 4.7. Nilai Loading Factor CFA Adversity Quotient_Iterasi Akhir (Fit) 64
Tabel 4.8. Nilai Loading Factor 66
Tabel 4.9. Nilai Loading Factor CFA Adversity Quotient_Iterasi Akhir (Fit) 67
Tabel 4.10. Nilai Loading Factor CFA Workforce Agility_Iterasi Awal 68
Tabel 4.11. Nilai Loading Factor CFA Workforce Agility_Iterasi Akhir (Fit) 70
Tabel 4.12. Hasil Cross Loading.....72
Tabel 4.13. Nilai Composite Reliability 74
Tabel 4.14. Nilai R-square 75
Tabel 4.15. Hasil Path Coefficients.....77
Tabel 4.16. Specific Indirect Effect 77

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. INFORMED CONSENT.....87
Lampiran 2. SKALA PENELITIAN.....88
Lampiran 3. DATA PENELITIAN.....95
Lampiran 4. HASIL ANALISIS CFA (PER VARIABEL PENELITIAN).....137
Lampiran 5. SURAT PENELITIAN.....153

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Di era disrupsi dunia saat ini yang dikenal dengan istilah *VUCA* (*Volatibility, Uncertainty, Complexibility and Ambiguity*) menjelaskan bahwa segala sesuatu harus bergerak cepat dalam upaya merespons berbagai perubahan. Organisasi sektor publik pun tidak boleh kaku dan berjalan seperti mesin sehingga perlu ASN (Aparatur Sipil Negara) yang memiliki *speed* dan adaptif. Sumber Daya Manusia (SDM) yang lincah akan membawa organisasi lebih siap merespons perubahan dinamis, tidak kaku dengan rencana dan sangat mendukung fleksibilitas juga inovasi (ESDM, 2021).

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

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

mencapai tujuannya (Paul, Jena & Sahoo, 2020; Tamtam & Tourabi, 2020).

Organisasi saat ini menghadapi lingkungan yang sangat kompetitif, cepat berubah, dan kompleks. Hal ini mengakibatkan kebutuhan bagi perusahaan/organisasi untuk menjadi lebih cepat, lebih responsif, dan secara sistematis mencari perubahan dalam kebijakan, preferensi, serta teknologi yang dapat menghasilkan keuntungan di pasar mereka. Kerumitan organisasi untuk menjadi sukses dalam lingkungan yang dinamis dan tidak terduga tampaknya menjadi tantangan paling vital dari organisasi saat ini. Salah satu faktor penting dalam keberlanjutan organisasi saat ini adalah *workforce agility* atau kelincahan tenaga kerja. Studi sebelumnya menyarankan bahwa kelincahan tenaga kerja adalah intervensi variabel untuk memprediksi kinerja adaptif dari berbagai predictor. (Tirkey & Sharma, 2021)

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

Hasil penelitian Marthalina (2022) menunjukkan bahwa restrukturisasi organisasi di Kementerian PANRB membawa budaya kerja dan perilaku organisasi yang baru di internal organisasi, jenjang komando yang lebih singkat menghilangkan banyak tugas dan kewenangan serta tuntutan yang tinggi agar organisasi mampu bertransformasi lebih lincah mengakibatkan terjadinya turbulensi di organisasi. ASN secara umum belum siap menghadapi restrukturisasi

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

organisasi. Restrukturisasi yang dimaksud yaitu pelaksanaan alih jabatan fungsional bertujuan untuk menyusun jumlah dan kebutuhan ASN sesuai bidang kompetensi serta mempercepat penyelenggaraan pelayanan publik.

Permasalahan *workforce agility* pada ASN (Aparatur Sipil Negara) meliputi kurangnya persiapan, resistensi terhadap perubahan, dan kurangnya pemahaman tentang pentingnya adaptasi di lingkungan kerja yang dinamis. Hal ini dapat menyebabkan hambatan dalam implementasi kebijakan baru, kurangnya inovasi, dan penurunan efektivitas kerja. Hal tersebut diperkirakan karena permasalahan-permasalahan yang terkait dengan Kekurangan Persiapan: Kebijakan baru seperti penyederhanaan birokrasi dan perubahan sistem kerja seringkali diterapkan secara cepat tanpa persiapan yang memadai untuk tenaga kerja. Akibatnya, ASN kesulitan beradaptasi dengan perubahan, merasa bingung, dan bahkan resisten terhadap perubahan tersebut. Resistensi Terhadap Perubahan:

Beberapa ASN mungkin merasa terancam dengan perubahan dan kurang percaya diri dalam menghadapi tantangan baru. Hal ini dapat menyebabkan resistensi terhadap perubahan dan kurangnya inisiatif untuk beradaptasi, dan Resistensi Terhadap Perubahan: Beberapa ASN mungkin merasa terancam dengan perubahan dan kurang percaya diri dalam menghadapi tantangan baru. Hal ini dapat menyebabkan resistensi terhadap perubahan dan kurangnya inisiatif untuk beradaptasi.

Agility adalah salah satu faktor penentu yang paling penting dengan bantuan yang diterima organisasi secara intensif (Kanani, 2016). Menurut Gunasekaran (1999), agar organisasi menjadi tangkas, teknologi bukan satu-satunya faktor karena pekerja perlu dilatih untuk menggunakan teknologi untuk mengatasi

© 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 5/8/26

Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu, jika *workforce* tidak diperhatikan, maka pencapaian *agility* tidak akan mungkin terjadi (Chonko dan Jones, 2005).

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

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

Hasil penelitian mengatakan bahwa 50 persen kinerja organisasi ditandai oleh kemampuan individu-individu di dalamnya untuk merespons perubahan dan kompleksitas. Penentu lain tentunya adalah kepemimpinan, strategi, dan kondisi lingkungan bisnisnya. Beberapa kasus mungkin pernah melihat institusi yang berisi orang-orang cerdas, tetapi tampak kesulitan ketika terjadi disrupsi dan transformasi besar-besaran. Dari sini, dapat disimpulkan bahwa pentingnya pemimpin organisasi memiliki strategi yang dapat mengelola talenta-talenta cerdas agar mempunyai *agility* untuk merespons perubahan dan kompetisi pada masa mendatang, membuat

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

keputusan dan mengeksekusi keputusan tersebut, serta memberikan hasil yang diharapkan. Ada beberapa faktor agar individu mampu menjadi pribadi yang *agile.*

Menurut Vliet, et. al. (2019), faktor internal yang mempengaruhi *agility* antara lain kepribadian, pengalaman, dan kemampuan diri. Namun, perlu diketahui bahwa tingkatan *agility* tiap orang berbeda-beda, karena setiap orang punya inteligensi, kecepatan penguasaan skill, kompetensi, dan *Adversity quotient* sebagai bentuk respons individu terhadap kesulitan dan pengendalian terhadap respons yang konsisten tidak terlepas dari bagaimana individu menyikapi situasi yang menekan dalam kehidupannyaserta efektivitas kerjasama dengan orang lain yang berbeda (Breu, Hemingway, Strathern, & Bridger, 2020).

Menurut Stoltz (2000) kecerdasan Adversitas dapat mengubah hambatan menjadi peluang, karena kecerdasan ini merupakan penentu seberapa jauh seseorang mampu bertahan dalam menghadapi dan mengatasi kesulitan. Ini berarti, pribadi dengan AQ tinggi akan mampu mencari jalan keluar atau solusi dari masalahnya langsung, bukan dengan berkeluh-kesah dan menyalahkan orang lain. Ia akan tangguh berjuang menghadapi hidup dan menaklukannya. Dalam proses itulah merupakan salah satu pencapain kebahagian. Menurut Stolt (2000) orang yang memiliki tingkat kecerdasan adversitas tinggi dianggap sebagai orang yang paling memiliki usaha dan daya juang.

Individu yang memiliki *adversity quotient* yang tinggi akan mampu menghadapi rintangan atau halangan yang menghadang dalam mencapai tujuan. Stoltz (2004), mengatakan bahwa sukses tidaknya seorang individu dalam pekerjaan maupun kehidupannya ditentukan oleh *adversity quotient*. *Adversity quotient* dapat memberitahukan seberapa jauh individu mampu bertahan

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

menghadapi kesulitan dan kemampuan untuk mengatasinya, siapa yang akan mampu mengatasi kesulitan dan siapa yang akan hancur, siapa yang akan melampaui harapan harapan atas kinerja dan potensi mereka serta siapa yang akan gagal, dan siapa yang akan menyerah dan siapa yang akan bertahan. Dalam hal ini, ASN yang sedang menghadapi banyak perubahan system dan aturan pada dunia kerjanya dengan *adversity quotient* yang tinggi akan terus berusaha menghadapi dan mengatasi kesulitan atau hambatan yang ada selama proses adaptasi sehingga mampu menyelesaikannya. *Adversity quotient* sebagai bentuk respons individu terhadap kesulitan dan pengendalian terhadap respons yang konsisten tidak terlepas dari bagaimana individu menyikapi situasi yang menekan dalam kehidupannya (Stoltz, 2004). Penyikapan terhadap sebuah situasi terkait dengan keyakinan akan hal-hal yang baik di masa mendatang (Scheier & Carver, 1988 dalam Abele dan Gendolla, 2007).

Beberapa studi menunjukkan bahwa secara umum individu lebih menyukai lingkungan kerja yang fleksibel, kolaboratif, serta berorientasi pada teknologi (Schroth, 2019; Turner, 2021). Namun, penelitian yang secara khusus menelaah bagaimana mereka mengembangkan ketahanan. *Adversity quotient* (AQ) sebagai faktor yang memengaruhi ketahanan individu dalam menghadapi tantangan psikologis untuk menghadapi tekanan kerja, sehingga secara signifikan berkontribusi terhadap munculnya pribadi yang *agile.*

Menurut Munteanu, et. al., (2020). faktor-faktor eksternal yang dapat meningkatkan *agility* bisa dihasilkan dari peran aspek-aspek lingkungan dan sosial. Untuk kasus karyawan, *agility* bisa ditingkatkan melalui empowerment atau pemberian motivasi, serta teamwork yang baik dan dukungan organisasi (*perceived*

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

organizational support)

Menurut Eisenberger (2019) menyatakan bahwa individu menganggap pekerjaan mereka sebagai hubungan timbal balik yang mencerminkan ketergantungan relatif yang melebihi kontrak formal dengan organisasinya yang berarti bahwa karyawan dan organisasi terlibat dalam hubungan timbal balik. Hal ini dikenal dengan *perceived organizational support*. Menurut Rhodes dan Eisenberger (2014), *perceived organizational support* adalah keyakinan karyawan mengenai sejauhmana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan dirinya. Berdasarkan pandangan *social exchange theory*, adanya *perceived organizational support* dapat menciptakan kewajiban bagi individu untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi serta membantu pencapaian objektif organisasi.

*Perceived organizational support (*POS) dikembangkan oleh Eisenberger berdasarkan pandangan *social exchange theory* (Blau, 1964, dalam Aamodt, 2010) dan *reciprocity norm* (Gouldner, 1960, dalam Aamodt, 2010), ia menyusun pandangan mengenai perspektif hubungan individu dan organisasi. Dalam pandangan Eisenberger dkk (2019), hubungan antara karyawan dengan organisasi adalah hubungan timbal balik sosial (*social exchange relationship*) dimana organisasi akan menawarkan karyawan imbalan dan kondisi kerja yang baik, dengan harapan akan adanya loyalitas dan usaha kerja yang lebih dari karyawan. Ketika karyawan merasa telah didukung oleh organisasi, maka akan muncul *reciprocity norm*, dimana karyawan yang diperlakukan dengan baik, akan merasa wajib membalas perlakuan baik yang diterima dari organisasi. Saat organisasi mendukung segala aktivitas kerja, keadaan tersebut mengembangkan sikap positif

© 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 5/8/26

Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

dimana akan memunculkan *workforce agility* dimana individu yang muncul sebagai respon positif untuk beradaptasi dengan cepat dan fleksibel sehingga mampu menghadapi perubahan yang tidak terprediksi.

Penelitian Haq, dkk (2024) menemukan dari hasil analisis korelasi menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan antara *perceived organizational support (*POS) terhadap *workforce agility* dengan nilai koefisien korelasi r = 0,72 (p < 0,01). Analisis regresi linier menunjukkan bahwa POS secara signifikan memprediksi *workforce agility* dengan koefisien regresi β = 0,57 (p < 0,01), dan POS menjelaskan 56% variasi dalam *workforce agility*. Hasil ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan memainkan peran penting dalam meningkatkan *workforce agility* individu. Temuan ini juga mendukung teori pertukaran sosial, yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung memberikan timbal balik dalam bentuk komitmen dan keterlibatan yang lebih tinggi.

Dari uraian dan latar belakang masalah peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Pengaruh *Adversity Quotient* Terhadap *Workforce agility* ASN Dengan *Perceived Organizational Support* Sebagai Variabel Mediasi.

1.2. Rumusan Masalah

Pada penelitian ini rumusan masalah yang dirangkum adalah;

1. Apakah ada pengaruh *adversity quotient* terhadap *perceived organizational support* pada ASN ?
2. Apakah ada pengaruh *perceived organizational support* terhadap *workforce agility* pada ASN ?

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

3. Apakah ada pengaruh *adversity quotient* terhadap *workforce agility* pada ASN ?
4. Apakah ada pengaruh *adversity quotient* terhadap *workforce agility* pada ASN dengan *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan ingin mengkaji tentang;

1. Pengaruh *adversity quotient* terhadap *perceived organizational support* pada ASN
2. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *workforce agility* pada ASN
3. Pengaruh *adversity quotient* terhadap *workforce agility* pada ASN ?
4. Pengaruh *adversity quotient* terhadap *workforce agility* pada ASN dengan *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi

1.4. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah;

1. Ada pengaruh *adversity quotient* terhadap *perceived organizational support* pada ASN
2. Ada pengaruh *perceived organizational support* terhadap *workforce agility* pada ASN
3. Ada pengaruh *adversity quotient* terhadap *workforce agility* pada ASN ?
4. Ada pengaruh *adversity quotient* terhadap *workforce agility* pada ASN dengan *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

1.5. Manfaat Penelitian

a. Manfaat teoritis

Secara teoritis penelitian ini bermanfaat untuk dalam mengembangkan teori yang berkaitan dengan *adversity quotient*, *workforce agility* dan *perceived organizational support.*

b. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan pengetahuan pada para personel tentang pentingnya *adversity quotient*, *workforce agility* dan *perceived organizational support*.sebagai modal dalam meningkatkan kinerja professional para ASN

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Workforce Agility*

2.1.1. Pengertian *Workforce Agility*

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

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

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

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

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

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

Pendapat lain dari Uyun Q (2019) yang berpendapat bahwa *workforce*

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

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

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

2.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Workfoce Agility*

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

Document Accepted 5/8/26
© 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
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

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

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

Menurut Vliet, et. al. (2019), faktor internal yang mempengaruhi *agility* antara lain kepribadian, pengalaman, dan kemampuan diri. Namun, perlu diketahui bahwa tingkatan *agility* tiap orang berbeda-beda, karena setiap orang punya inteligensi, kecepatan penguasaan skill, kompetensi, dan *adversity quotient* sebagai bentuk respons individu terhadap kesulitan dan pengendalian terhadap respons yang

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

konsisten tidak terlepas dari bagaimana individu menyikapi situasi yang menekan dalam kehidupannyaserta efektivitas kerjasama dengan orang lain yang berbeda (Breu, Hemingway, Strathern, & Bridger, 2020). Faktor-faktor eksternal yang dapat meningkatkan *agility* bisa dihasilkan dari peran aspek-aspek lingkungan dan sosial. Untuk kasus karyawan, *agility* bisa ditingkatkan melalui empowerment atau pemberian motivasi, serta teamwork yang baik dan dukungan organisasi (*perceived organizational support*) menurut Munteanu, et. al., (2020).

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

2.1.3. Dimensi *Workforce Agility*

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

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

Document Accepted 5/8/26
© 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
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

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.

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

© 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 5/8/26

Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

3. Resiliensi

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

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

2.2. *Adversity Quotient*

2.2.1. Pengertian *Adversity Quotient*

Adversity quotient (AQ) adalah kecerdasan mengubah hambatan menjadi peluang kesuksesan (Stoltz, 2004). Sukses tidaknya seorang individu dalam pekerjaan maupun kehidupannya ditentukan oleh AQ. AQ dapat memberitahukan seberapa jauh individu mampu bertahan menghadapi kesulitan dan kemampuan untuk mengatasinya, siapa yang akan mampu mengatasi kesulitan dan siapa yang akan hancur, siapa yang akan melampui harapan atas kinerja dan potensi mereka serta siapa yang akan gagal, dan siapa yang akan menyerah dan siapa yang akan bertahan.

Menurut Phoolka dan Kaur (2012), AQ merupakan kemampuan seseorang dalam mengatasi kesulitan dan hambatan dalam hidupnya. AQ mampu memprediksi bagaimana reaksi individu dalam menghadapi situasi sulit. AQ juga dapat memprediksi individu yang tahan banting dan tekun juga dapat meningkatkan efektivitas dalam tim, hubungan, keluarga, komunitas, budaya, masyarakat, dan juga dalam organisasi.

Vinas dan Malabanan (2015) menyatakan bahwa AQ mengukur bagaimana

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

seseorang melihat dan menghadapi tantangan. AQ juga mengukur kemampuan untuk bersikap mengatasi situasi yang sulit. Individu yang tidak mampu mengatasi kesulitan dapat menjadi kewalahan dan emosional dengan mudah, lalu menyendiri, berhenti berusaha dan berhenti belajar. Nashori (dalam Noprianti, 2015) berpendapat bahwa AQ merupakan kemampuan seseorang dalam menggunakan kecerdasannya untuk mengarahkan, mengubah cara berpikir dan tindakannya ketika menghadapi hambatan dan kesulitan yang bisa menyengsarakan dirinya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *adversity quotient* adalah kemampuan individu dalam mengatasi, menghadapi, dan memahami segala kesulitan dan permasalahan dalam hidupnya untuk meraih kesuksesan.

2.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Adversity Quotient*

Stoltz (2004) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *adversity quotient* antara lain:

a. Bakat

   Bakat adalah suatu kondisi pada diri seseorang yang dengan suatu latihan khusus memungkinkannya mencapai suatu kecakapan, pengetahuan dan keterampilan khusus. Bakat menggambarkan penggabungan antara keterampilan, kompetensi, pengalaman dan pengetahuan yakni apa yang diketahui dan mampu dikerjakan oleh seorang individu.

b. Kemauan

   Kemauan menggambarkan motivasi, antusiasme, gairah, dorongan, ambisi, dan semangat yang menyala-nyala. Seorang individu tidak akan menjadi hebat dalam bidang apapun tanpa memiliki kemauan untuk menjadi individu yang hebat.

Document Accepted 5/8/26
© 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
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

c. Kecerdasan

Menurut Gardner (dalam Stoltz, 2004) terdapat tujuh bentuk kecerdasan, yaitu linguistik, kinestetik, spasial, logika matematika, musik, interpersonal, dan intrapersonal. Individu memiliki semua bentuk kecerdasan sampai tahap tertentu dan beberapa di antaranya ada yang lebih dominan. Kecerdasan yang lebih dominan mempengaruhi karir yang dikejar oleh seorang individu, pelajaran-pelajaran yang dipilih, dan hobi.

d. Kesehatan

Kesehatan emosi dan fisik juga mempengaruhi individu dalam mencapai kesuksesan. Jika seorang individu sakit, penyakitnya akan mengalihkan perhatian dari proses pencapaian kesuksesan. Emosi dan fisik yang sehat sangat membantu dalam pencapaian kesuksesan.

e. Karakteristik kepribadian

Karakteristik kepribadian seorang individu seperti kejujuran, keadilan, ketulusan hati, kebijaksanaan, kebaikan, keberanian dan kedermawanan merupakan sejumlah karakter penting dalam mencapai kesuksesan.

f. Genetika

Meskipun warisan genetis tidak menentukan nasib, namun faktor ini juga mempengaruhi kesuksesan individu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor genetik merupakan salah satu faktor yang mendasari perilaku dalam diri individu.

g. Pendidikan

Pendidikan mempengaruhi kecerdasan, pembentukan kebiasaan yang sehat, perkembangan watak, keterampilan, hasrat, dan kinerja yang dihasilkan

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

individu.

h. Keyakinan

Keyakinan mempengaruhi seseorang dalam menghadapi suatu masalah serta membantu seseorang dalam mencapai tujuan hidup.

2.2.3. Dimensi *Adversity Quotient*

Menurut Stoltz (2004), *adversity quotient* memiliki empat dimensi yang disingkat dengan CO2RE, yaitu:

a. *Control*/kendali (C)

Kendali berkaitan dengan seberapa besar orang merasa mampu mengendalikan kesulitan-kesulitan yang dihadapinya dan sejauh mana individu merasakan bahwa kendali itu ikut berperan dalam peristiwa yang menimbulkan kesulitan. Semakin besar kendali yang dimiliki semakin besar kemungkinan seseorang untuk dapat bertahan menghadapi kesulitan dan tetap teguh dalam niat serta ulet dalammencari penyelesaian. Demikian sebaliknya, jika semakin rendah kendali, akibatnya seseorang menjadi tidak berdaya menghadapi kesulitan dan mudah menyerah.

b. *Origin and ownership*/kepemilikan (O2)

Kepemilikan atau dalam istilah lain disebut dengan asal-usul dan pengakuan akan mempertanyakan siapa atau apa yang menimbulkan kesulitan dan sejauh mana seorang individu menganggap dirinya mempengaruhi dirinya sendiri sebagai penyebab asal-usul kesulitan. Seseorang yang skor origin (asal-usulnya) rendah akan cenderung berfikir bahwa semua kesulitan atau permasalahan yang datang itu karena kesalahan, kecerobohan, atau kebodohan dirinya sendiri serta membuat perasaan dan pikiran merusak semangatnya. Sedangkan orang yang

Document Accepted 5/8/26
© 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
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

memiliki skor origin yang tinggi akan berfikir bahwa sumber-sumber kesulitan itu berasal dari orang lain atau dari luar. Individu tersebut merasa saat ini bukan waktu yang tepat, setiap orang akan mengalami masa-masa yang sulit, atau tidak ada yang dapat menduga datangnya kesulitan.

c. *Reach*/jangkauan (R)

Jangkauan merupakan bagian dari *adversity quotient* yang mempertanyakan sejauh manakah kesulitan akan menjangkau bagian lain dari individu. Reach juga berarti sejauh mana kesulitan yang ada akan menjangkau bagian-bagian lain dari kehidupan seseorang. Seseorang yang memiliki skor reach rendah akan berpikir bahwa dampak dari kejadian dari suatu peristiwa akan meluas pada kejadian- kejadian lain dalam kehidupannya, sehingga menganggap peristiwa-peristiwa buruk sebagai bencana, dengan membiarkannya meluas dan mengganggu kehidupannya. Sebaliknya, semakin tinggi skor reach seseorang, semakin besar kemungkinan individu tersebut dapat membatasi jangkauan masalahnya pada peristiwa yang sedang dihadapi, sehingga peristiwa tersebut tidak berdampak meluas pada kehidupannya

d. *Endurance*/daya tahan (E)

Dimensi ini lebih berkaitan dengan persepsi seseorang akan lama atau tidaknya kesulitan akan berlangsung. Semakin rendah skor endurance seseorang, semakin besar kemungkinannya menganggap kesulitan dan/atau penyebabnya akan berlangsung lama, bahkan selamanya. Sebaliknya, orang yang memiliki skor endurance yang tinggi akan menganggap bahwa kesulitan dan penyebabnya hanya bersifat sementara, sehingga individu tersebut tidak terlarut dalam kesulitan yang dihadapinya.

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

2.3. *Perceived Organizational Support*

2.3.1. Pengertian *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support yang dikembangkan oleh Eisenberger didasarkan oleh pandangan *social exchange theory* dan *reciprocity norm. Perceived organizational support* didefinisikan sebagai persepsi anggota mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan pada pegawai dan sejauhmana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan pada saat dibutuhkan.

Menurut Eisenberger dan Rhoades (2014) *perceived organizational support* mengacu pada persepsi anggota mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi anggota dan peduli pada kesejahteraan anggota. *Perceived organizational support* juga dibentuk berdasarkan pada pengalaman mereka terhadap kebijakan/peraturan dan interaksi dengan pengurus organisasi, serta terhadap kesejahteraan anggota.

Perceived organizational support adalah keyakinan pegawai mengenai sejauhmana organisasi menghargai kontribusi pegawai dan peduli terhadap kesejahteraan dirinya Eisenberger dkk (2019). *Perceived organizational support* akan dipengaruhi oleh berbagai faktor cara perlakuan organisasi untuk pegawainya dan pada gilirannya, akan mempengaruhi interpretasi pegawai akan motif organisasi yang mendasari perlakuan tersebut, hal ini menandakan bahwa pegawai berharap mendapat dukungan organisasi dalam berbagai macam situasi. (Putra, 2013)

Perceived organizational support berupa perlakuan dari organisasi sehingga pegawai mendapatkan penghargaan seperti imbalan, pangkat, pengayaan kerja dan bisa memberi masukan atas kebijakan organisasi akan mempengaruhi dukungan

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

yang dirasakan oleh pegawai yang ditandai oleh hasil evaluasi positif organisasi dari pegawai. Dalam pandangan teori pertuakaran sosial, *perceived organizational support* yang ada dalam organisasi dapat menciptakan kewajiban bagi pegawai untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi serta membantu pencapaian tujuan organisasi. (Putra, 2013)

Menurut Eisenberger dkk *perceived organizational support* merupakan keyakinan pekerja tentang seberapa besar dukungan organisasiterhadap pekerjaan dan kesejahteraan pekerjanya. "*An individual's belief that the organization for which one works values one's contribution and cares for one's well-being*". Dukungan juga berkaitan dengan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara sesama pegawai dan manajer yang lebihmenekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara sesama rekan kerjadan juga atasan dan bawahan.

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2014) *perceived organizational support* mengacu pada persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusinya dan peduli pada kesejahteraan anggotanya. Jika pegawai menganggap bahwa *perceived organizational support* yang diterimanya tinggi, maka pegawai tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut.

Selanjutnya, Erdogan dan Enders (2020) mengatakan *perceived organizational support* merujuk pada keyakinan pegawai mengenai kepedulian organisasi terhadap pegawai, menghargai usaha yang dilakukan pegawai, dan menyediakan pertolongan serta dukungan kepada pegawai. *Perceived*

© 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 5/8/26

Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

organizational support dipengaruhi oleh perlakuan organisasi kepada pegawai dan hal ini dapat mempengaruhi interpretasi mereka mengenai motivasi organisasi.

Perceived organizational support akan mempengaruhi ekspektasi pegawai terhadap organisasi pada berbagai situasi, seperti ketelitian dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan, mengekspresikan perasaan, komitmen terhadap organisasi. Rhoades dan Eisenberger (2014) menemukan bahwa *perceived organizational support* mempunyai hubungan negatif dengan keamanan kerja, ambiguitas peran, suasana ditempat kerja, dan tekanan psikologis secara umum.

Berdasarkan uraian di atas, maka pengertian dari *perceived organizational support* adalah persepsi pegawai mengenai seberapa besar penghargaan, kepedulian, dan perlakuan organisasi terhadap kesejahteraan pegawainya yang akan mempengaruhi interpretasi pegawai terhadap organisasi.

2.3.2. Faktor yang Mempengaruhi *Perceived Organizational Support*

Rhoades & Eisenberger, (2014) mengemukakan bahwa dukungan organisasional yang dipersepsikan juga dinilai sebagai jaminan bahwa bantuan akan tersedia dari organisasi pada saat dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan seseorang secara efektif dan pada saat menghadapi situasi yang menegangkan. Dukungan organisasional yang dipersepsikan dipengaruhi pengalaman yang dimiliki oleh individu, serta pengamatan mengenai keseharian organisasi dalam memperlakukan karyawan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi *perceived organizational support* yaitu;

a. Sikap organisasi terhadap moral kerja karyawan, *adversity quotient* karyawan dan ide-ide karyawan

   Bila organisasi melihat sikap kerja positif, moral kerja, , *adversity quotient*, ide

Document Accepted 5/8/26
© 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
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

karyawan dan menggunakannya dalam perilaku kerja dalam mencapai kinerja terbaik, maka organisasi mendukung setiap perilaku positif dan ide dari karyawan dan akan berpengaruh terhadap segala sesuatu yang merupakan keputusan dari manajemen tertinggi.

b. Respon terhadap karyawan yang mengalami masalah

Bila organisasi tidak memperlihatkan usaha untuk membantu karyawan yang sedang terlibat masalah, hal ini menyebabkan karyawan melihat tidak ada dukungan yang diberikan organisasi terhadap karyawan yang bersangkutan.

c. Respon terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan

Karyawan melihat bahwa organisasi memberikan dukungan agar setiap orang dapat bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan bersama.

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi *perceived organizational support* adalah (a). Sikap organisasi terhadap moral kerja karyawan, *adversity quotient* dan ide-ide karyawan (b). Respon terhadap karyawan yang mengalami masalah, (c). Respon terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan

2.3.3. Aspek *Perceived Organizational Support*

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2014) terdapat tiga aspek dari *perceived organizational support* yaitu keadilan, dukungan atasan, dan penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan.

a. *Fairness (*Keadilan)

Keadilan prosedural menyangkut keadilan dari cara yang dulu digunakanmenentukan distribusi sumber daya di antara pegawai. Gigliotti, R., Vardaman, J., et al. (2020) menyarankan agar diulangi contoh keadilan dalam keputusan tentang distribusi sumber daya harus memiliki efek kumulatif yang kuat

© 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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

pada *perceived organizational support* dengan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan pegawai. Selanjutnya mereka membedakan antara aspek struktural dan sosial keadilan prosedural. Penentu struktural melibatkan aturan dan kebijakan formal mengenai keputusan yang memengaruhi pegawai, termasuk pemberitahuan yang memadai sebelum keputusan diterapkan, penerimaan informasi yang akurat, dan suara (mis., Masukan pegawai dalam keputusan). Aspek sosial keadilan prosedural, kadang-kadang disebut keadilan interaksional, melibatkan kualitas perawatan antar pribadi dalam alokasi sumber daya. Aspek sosial termasuk memperlakukan pegawai dengan martabat dan rasa hormat dan memberikan informasi kepada pegawai tentang bagaimana hasil ditentukan.

b. *Supervisor support* (Dukungan Pengawas)

Pengawas bertindak sebagai agen organisasi, sehingga memiliki tanggung jawab untuk memimpin dan mengevaluasi kinerja bawahan. Pegawai akan melihat orientasi atasan mereka kepada pegawai, apakah orientasi tersebut merupakan hal yang menguntungkan atau yang tidak sebagai suatu indikasi dari dukungan organisasi.

c. Imbalan dari Organisasi dan Kondisi Kerja

Gigliotti, R., Vardaman, J., et al (2020). mengemukakan bahwa berbagai *reward* dan kondisi pekerjaan memiliki kaitan dengan dukungan organisasi seperti pengakuan, upah, promosi, keamanan kerja, otonomi, peran stres, dan pelatihan :

1. Pengakuan, gaji, dan promosi. Menurut teori *perceived organizational support*, *reward* yang menguntungkan merupakan penilaian positif organisasi terhadap kinerja pegawai sehingga berkontribusi terhadap persepsi yang dimiliki pegawai terhadap dukungan organisasi.

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

2. Keamanan kerja. Jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan keanggotaan pegawai di masa depan diharapkan dapat memberikan indikasi kuat bagi persepsi individu terhadap dukungan organisasi
3. Otonomi. Dengan otonomi, dimaksudkan persepsi terhadap kontrol yang dimiliki pegawai atas bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan mereka, termasuk penjadwalan, prosedur kerja, dan berbagai tugas. Dengan menunjukkan kepercayaan organisasi pada pegawai untuk memutuskan dengan bijak bagaimana mereka akan melaksanakan pekerjaan mereka. otonomi yang tinggi akan meningkatkan dukungan organisasi pegawai
4. Peran *stressor*. Stresor mengacu pada individu merasa tidak mampu mengatasi tuntutan dari lingkungan. Lebih lanjut lagi, pegawai menghubungkan *job-related stressor* dengan kondisi yang dikontrol oleh organisasi, bertentangan dengan hal itu bahwa kondisi yang melekat dalam pekerjaan atau akibat dari tekanan luar pada organisasi, stres dapat membuat dukungan organisasi menjadi berkurang. *Stressor* terkait tiga aspek peran pegawai dalam organisasi, yakni kelebihan beban kerja, yang melibatkan tuntutan yang melebihi apa yang seorang pegawai dapat capai dalam waktu yang ditentukan; ambiguitas peran, yang melibatkan tidak adanya informasi yang jelas mengenai tanggung jawab pekerjaan seseorang; dan konflik peran, melibatkan tanggung jawab pekerjaan yang saling bertentangan
5. Pelatihan. Pelatihan kerja merupakan latihan yang bebas yang mengkomunikasikan investasi kepada pegawai, sehingga mengarah ke peningkatan dukungan organisasi

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

6. Ukuran organisasi; bahwa individu merasa kurang dihargai dalam organisasi yang besar, di mana kebijakan dan prosedur yang sangat formal dapat mengurangi fleksibilitas dalam menangani kebutuhan individu pegawai. Meskipun organisasi-organisasi besar, seperti halnya organisasi yang kecil, bisa menunjukkan kebaikan kepada kelompok pegawai, fleksibilitas yang dikurangi untuk memenuhi kebutuhan individu pegawai, dan disampaikan dengan aturan-aturan formal, dapat mengurangi dukungan organisasi.

Selanjutnya Robbins dan Judge (2019) mengemukakan aspek dukungan organisasi yaitu:

a. Penghargaan

   Ada penghargaan berbentuk finansial seperti gaji, upah, insentif, atau tunjangan. Tetapi, ada juga penghargaan diluar finansial seperti pujian, penerimaan, pengakuan atau yang lainnya yang tidak kalah pentingnya dalam meningkatkan kinerja pegawai.

b. Kepedulian

   Rasa peduli merupakan bentuk pimpinan terhadap pegawainya untuk memberikan penghargaan baik salam bentuk waktu, gagasan, perhatian, maupun yang lainnya.

c. Kesejahteraan

   Kesejahteraan (*well-being*) yang seding juga dikenal sebagai kesejahteraan subjektif, emosi, atau kebahagiaan. Pengertian lain kesejahteraan dikaitan dengan tujuan hidup yang bermakna

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa aspek *Perceived organizational support* yang digunakan sebagai penyusunan alat ukur *Perceived organizational*

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

support adalah berdasarkan teori Robbins dan Judge (2019) yaitu aspek penghargaan, aspek kepedulian dan aspek kesejahteraan

2.3.3. Dampak *Perceived Organizational Support*

Menurut Gigliotti, R., Vardaman, et al (2020). *Perceived organizational support* memiliki beberapa dampak, yaitu

a. Komitmen Organisasi

Atas dasar norma timbal balik, *Perceived organizational support* akan menciptakan sebuah kewajiban bagi pegawai untuk peduli dengan kesejahteraan organisasi. Kewajiban tersebut akan meningkatkan komitmen afektif pegawai terhadap organisasi. *Perceived organizational support* juga akan meningkatkan komitmen afektif dengan memenuhi kebutuhan sosio emosional seperti afiliasi dan dukungan emosional. Pemenuhan kebutuhan tersebut menghasilkan rasa yang kuat sebagai anggota organisasi, yang melibatkan keanggotaan pegawai dan peran dalam identitas sosial mereka.

b. Job-*related effect*

Perceived organizational support mempengaruhi reaksi afektif pegawai terhadap pekerjaan mereka, termasuk kepuasan kerja dan mood positif. Kepuasan kerja mengacu pada sikap keseluruhan pegawai terhadap pekerjaan mereka. *Perceived organizational support* berkontribusi terhadap kepuasan kerja dengan memenuhi kebutuhan sosio emosional, meningkatkan harapan kinerja, penghargaan, dan menandakan ketersediaan bantuan bila diperlukan. *Mood* positif berbeda dari kepuasan kerja karena melibatkan keadaan emosi seseorang tanpa objek tertentu. *Perceived organizational support* dapat

Document Accepted 5/8/26
© 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
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

berkontribusi terhadap perasaan kompetensi dan kelayakan pegawai, sehingga meningkatkan mood positif.

c. *Workforce Agitity*

Workforce agility mengacu pada identifikasi dan ketertarikan pada pekerjaan tertentu yang seseorang lakukan. Kompetensi yang dipersepsikan pegawai berhubungan dengan ketertarikan. Dengan meningkatkan kompetensi yang dimiliki pegawai, *perceived organizational support* dapat meningkatkan minat pegawai dengan pekerjaan mereka.

d. Prestasi

Perceived organizational support dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan melakukan pekerjaan yang melampaui tanggung jawab yang sudah ditugaskan, dan ini akan sangat menguntungkan organisasi. Menurut George dan Brief, pekerjaan tersebut seperti pekerjaan *extra role*, meliputi membantu sesama pegawai, mengambil tindakan yang melindungi organisasi dari risiko, menawarkan saran konstruktif, dan memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang bermanfaat bagi organisasi

e. *Strain*

Perceived organizational support diharapkan dapat mengurangi keadaan psikologis yang tidak menyenangkan dan reaksi psikosomatik (disebut tekanan) terhadap *stresor* dengan menunjukkan ketersediaan membeikan dukungan materi dan dukungan emosional ketika dibutuhkan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi. Dapat disimpulkan bahwa dukungan orgnisasi dapat menurunkan tingkat stres pegawai baik tinggi dan rendah terhadap stressor. (Rhoades & Eisenberger, 2002)

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

f. *Withdrawal behavior*

Withdrawal behavior mengacu pada berkurangnya partisipasi aktif pegawai dalam organisasi. Bentuk *withdrawal behavior* seperti keterlambatan, ketidakhadiran, dan omset yang seadanya. *Perceived organizational support* juga dapat meningkatkan komitmen organisasi afektif, dengan demikian mengurangi *withdrawal behavior*. (Rhoades & Eisenberger, 2002)

2.4. Kerangka Konsep

2.4.1. Pengaruh *Adversity Quotient* terhadap *Perseived Organizational Support*

Dukungan organisasi merujuk pada keyakinan karyawan tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Keadaan ini merupakan investasi yang berharga bagi organisasi sehingga sebagai timbal balik dari pihak organisasi untuk memberikan dukungan pada individu yang mampu menunjukkan kinerja terbaiknya. (Kholidi, I. A., & Frendika, R.2022).

Dukungan organisasi dibutuhkan karena memberikan berbagai manfaat bagi karyawan dan organisasi. Dukungan ini, yang mencakup perhatian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, dapat meningkatkan kepuasan kerja, keterikatan, dan kinerja, serta mengurangi stres dan pergantian karyawan. Dukungan organisasi bukanlah sekadar tindakan organisasi, melainkan bagaimana karyawan merasakan tindakan tersebut. Persepsi ini penting karena menentukan bagaimana karyawan menanggapi organisasi dan menunjukkan dengan teori pertukaran social melalui usaha dan daya juangnya (AQ) dalam mengerjakan tugas-tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya (Phoolka, E. S., & Kaur, N. 2022)

Menurut Paul G. Stoltz (2000) bahwa karyawan yang memiliki *adversity*

Document Accepted 5/8/26
© 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
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

quotient lebih tinggi menikmati serangkaian manfaat termasuk kinerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang memiliki *adversity quotient* rendah. *Adversity quotient* memainkan peran penting dalam kehidupan sehari-hari, hal ini termasuk dalam meningkatkan daya saing pribadi, meningkatkan produktivitas kerja, yang pada gilirannya dapat menunjukkan perilaku OCB karyawan, meningkatkan kreativitas dan motivasi individu di tempat kerja, dengan mengambil risiko di tempat kerja, meningkatkan ketekunan dan kemampuan individu untuk menghadapi perubahan-perubahan terjadi dalam organisasi (Phoolka, E. S., & Kaur, N. 2022)

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, oleh Fari dkk. (2023) diketahui bahwa *adversity quotient* dapat mempengaruhi *perceived organizational support*, secara signifikan. Artinya *adversity quotient* ditentukan oleh kemampuan seseorang/karyawan yang dapat bertahan menghadapi kesulitan yang ditemuinya, yang apabila karyawan tersebut memiliki daya juang yang tinggi ini membuatnyan mampu mengendalikan dan menemukan strategi dalam mengatsi kesulitan dan menjadikannya pribadi yang tidak mudah untuk menyerah serta produktif, kondisi tersebut akan berpengaruh terhadap eksistensi organisasi, sehingga sebagai akan berdampak pada perhatian dan dukungan yang diberikan oleh organisasi terhadap karyawannya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh *adversity quotient* terhadap *perseived organizational support*

2.4.2. Pengaruh *Perseived Organizational Support* terhadap *Workforce Agility*

Mujibburahman et al. (2020) menjelaskan *perseived organizational support* dapat membawa efektivitas terhadap peningkatan kinerja karyawan, dengan adanya kinerja yang tinggi maka akan memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap

© 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 5/8/26

Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

organisasi, maknanya semakin besar dukungan yang diberikan maka akan memberikan dampak pada kinerja seorang karyawan dalam menyelesaikan tugasnya sehingga mampu membawa organisasi semakin maju dan berkembang. Dukungan yang diberikan organisasi tentu akan memberikan implikasi kepada pegawai untuk terus menunjukkan keterampilannya yang dapat membantu keberhasilan tujuan organisasi (Firnanda & Wijayati, 2021).

Perceived organizational support merupakan bagaimana suatu organisasi mampu mengapresiasi kontribusi karyawan atas kemajuan organisasi serta perhatian yang diberikan terhadap karyawan atas kehidupan serta kebutuhannya (Untari et al., 2021). Banyak ragam *perseived organizational support* yang diberikan kepada karyawan seperti memberikan rasa saling menghormati, penghargaan berupa gaji, dan promosi yang dinilai mampu mendukung seorang karyawan serta dalam melaksanakan pekerjaannya dan kesejahteraannya (Diana & Frianto, 2021).

Dukungan dan penghargaan menjadi salah satu aspek yang paling penting bagi karyawan dalam suatu organisasi (Ashar & Murgianto, 2019). Dalam teori pertukaran social, adanya dukungan dari organisasi tidak akan terjadi begitu saja, Saat karyawan memberikan kontribusi aktif untuk terus berusaha memenuhi tujuan sebuah organisasi (Onyeka & Onuoha, 2021), hal ini pengaruh cukup kuat terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi.

Saks (2006) berpendapat bahwa Persepsi Dukungan Organisasi dapat membawa pada hasil yang postitif yaitu melalui *workforce agility*. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki POS yang tinggi, menjadi lebih agile terhadap pekerjaan dan organisasi mereka sebagai bagian dari norma timbal balik dari social

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

exchange theory sehingga membantu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Albrecht (2010) menganalisis hasil penelitian cross sectional yang dilakukan oleh Bakker dan Demerouti (2017) mengenai berbagai pendorong atau cara meningkatkan engagement yang dapat digunakan juga dalam konsep work engagement diantaranya adalah *job characteristic*, *perceived organizational support*, *reward and recognition*, kepemimpinan, komunikasi, *job satisfaction*, kepercayaan dan intregitas.

Dukungan organisasi atau *perceived organizational support* merupakan salah satu faktor pendorong untuk meningkatkan *work engagement* pada karyawan. Selain itu beberapa penelitian juga membuktikan bahwa adanya hubungan antara *perceived organizational support* dengan *workforce agility* yang dilakukan oleh Man dan Hadi (2013) mengenai persepsi terhadap dukungan organisasi dan keterikatan kerja kepada 128 guru SMA swasta di Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap dukungan organisasi dan *workforce agility* memiliki hubungan positif yang lemah. Lemahnya hubungan kedua variabel tersebut menandakan bahwa masih ada beberapa faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil penelitian yang juga dilakukan oleh Endah Mujiasih (2015) kepada 80 orang karyawan perusahaan swasta di Semarang, dengan karakteristik berstatus sebagai karyawan tidak tetap atau kontrak dan minimal masa kerja satu tahun. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan persepsi dukungan organisasi dengan *workforce agility*. Di dalam penelitian ini, POS memberikan sumbangan efektif sebesar 39.8% pada *workforce agility*.

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa terdapat pengaruh *perceived*

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

organizational support terhadap *workforce agility*.

2.4.3. Pengaruh *Adversity Quotient* terhadap *Workforce Agility*

Menurut Menon, S., & Suresh, M. (2020) *workforce agility* (kelincahan tenaga kerja) adalah kemampuan tenaga kerja untuk beradaptasi dan merespon perubahan dengan cepat, fleksibel, dan proaktif. Ini mencakup kemampuan untuk belajar, mengembangkan diri, dan mencari peluang atau solusi untuk berkontribusi terhadap perusahaan. Dalam konteks bisnis, *workforce agility* memungkinkan perusahaan untuk tetap kompetitif dan beradaptasi dengan perubahan pasar, teknologi, dan kebutuhan pelanggan.

Workforce agility merupakan perilaku tenaga kerja yang muncul sebagai respon positif untuk beradaptasi dengan cepat dan fleksibel sehingga mampu menghadapi perubahan yang tidak terprediksi, terbentuknya *workforce agility* dipengaruhi oleh daya juang dalam mengatasi kesulitan dan perubahan (Menon, S., & Suresh, M. 2020). *Adversity quotient* (AQ), yaitu kemampuan seseorang mengatasi kesulitan dan perubahan, memiliki pengaruh positif terhadap *workforce agility* (fleksibilitas tenaga kerja). AQ yang tinggi memungkinkan individu lebih mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja, mengambil inisiatif dalam mengatasi masalah, dan tetap produktif meskipun menghadapi tantangan' AQ berperan penting dalam meningkatkan kemampuan tenaga kerja untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, baik yang bersifat internal (misalnya perubahan strategi perusahaan) maupun eksternal (misalnya perubahan teknologi atau pasar)

Adversity quotient (AQ), adalah aset berharga bagi tenaga kerja dan bisnis modern. Ia membantu individu menjadi lebih fleksibel, beradaptasi dengan perubahan, dan mampu mengatasi tantangan, yang pada akhirnya meningkatkan

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

kinerja dan keberhasilan organisasi Salsabila, U., & Utami, R. (2023) dalam penelitiannya menemukan bahwa *adversity quotient* (AQ) merupakan salah satu faktor yang dimiliki individu dalam menanggapi berbagai kesulitan. AQ merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mengatasi kesulitan dan bertahan hidup. Individu dengan ketahanan dalam menghadapi kesulitan akan menjadi pribadi yang memiliki *workforce agility* yang baik.

2.4.4. Pengaruh *Adversity Quotient* terhadap *Workforce Agility* dengan *Perseived Organizational Support* sebagai Mediasi

Workforce agility dapat membantu organisasi untuk mampu bertahan dalam lingkungan bisnis yang mudah berubah (Katayama & Bennett, 1999). Hopp dan Van (2004) menjelaskan bahwa tenaga kerja yang agile dapat mendukung tujuan strategis dari biaya, waktu, dan kualitas.

Workforce agility penting karena membantu perusahaan menghadapi tantangan perubahan yang semakin cepat dan tidak terduga. Karyawan yang memiliki workforce agility tinggi dapat beradaptasi dengan perubahan peran, tugas, dan teknologi baru, serta mampu bekerja dalam berbagai kondisi yang dinamis. Dengan demikian, *workforce agility* merupakan faktor penting untuk keberhasilan organisasi di era digital yang berubah dengan cepat.

Menurut Tallon & Pinsonneault, (2021) *workforce agility* merupakan kemudahan dalam merasakan dan merespon dalam menyeimbangkan aspek ekspoitasi 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

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

dapat mendiagnosis adanya perubahan dari internal dan eksternal perusahaan. Terkait hal itu, perlu adanya kontrol terkait kinerja karyawan dalam perusahaan agar tetap stabil. Menurut Chen & Siau, (2012), *workforce agility* merupakan cara baru bagi suatu organisasi untuk mengembangkan fleksibilitas serta daya respon organisasi. Dengan adanya cara tersebut, diharapkan organisasi mampu menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat, dinamis, dan turbulen. Qin & Nembhard, (2010), mengatakan bahwa *workforce agility* merupakan kemampuan untuk bertindak dalam suatu lingkungan yang kompetitif karena adanya perubahan yang konstan.

Yuliasesti, dkk (2023) mengemukakan bahwa *adversity quotient* atau daya juang, memainkan peran penting dalam membentuk seorang menjadi *agile, a*tau memiliki *workforce agility*. Individu yang memiliki daya juang tinggi cenderung lebih mampu menghadapi perubahan, tantangan, dan kegagalan dalam lingkungan yang dinamis, yang merupakan inti dari filosofi *agile*. Mereka tidak mudah menyerah, terus belajar dari pengalaman, dan beradaptasi dengan cepat terhadap situasi baru.

Braun, T. J., et ell (2017) mengatakan bahwa beberapa cara bagaimana *adversity quotient* memengaruhi kemampuan seseorang menjadi *agile,* memiliki *workforce agility:* (a) Adaptasi terhadap Perubahan: *Agile* menekankan pada kemampuan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan kebutuhan dan prioritas. Individu dengan daya juang tinggi akan lebih mudah menerima perubahan, melihatnya sebagai peluang, dan menyesuaikan diri dengan cepat. (b). Ketahanan terhadap Kegagalan: Dalam pengembangan agile, kegagalan dianggap sebagai bagian dari proses belajar. Individu yang memiliki daya juang tinggi tidak akan

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

terpuruk oleh kegagalan, tetapi akan bangkit kembali, belajar dari kesalahan, dan terus bergerak maju. (c). Motivasi yang Berkelanjutan: Daya juang membantu menjaga motivasi tetap tinggi, bahkan ketika menghadapi kesulitan. Ini penting dalam pengembangan *agile*, karena proyek seringkali melibatkan tantangan yang kompleks dan membutuhkan kerja keras serta semangat yang berkelanjutan. (d). Pembelajaran yang Berkelanjutan: *Agile* mendorong pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan. Individu yang memiliki daya juang akan aktif mencari umpan balik, mengevaluasi kinerja, dan mencari cara untuk meningkatkan diri, yang sangat penting dalam konteks *workforce agility*. (e). Kolaborasi yang Efektif: *workforce agility* sangat menekankan kolaborasi tim. Individu yang memiliki daya juang akan lebih mudah berkolaborasi, berbagi ide, dan bekerja sama dengan anggota tim lainnya untuk mencapai tujuan bersama.

Dengan demikian, *adversity quotient* adalah fondasi yang kuat untuk membangun *workforce agility*. Memiliki *adversity quotient* yang tinggi, seseorang akan lebih siap untuk menghadapi tantangan, beradaptasi dengan perubahan, dan bekerja secara efektif dalam lingkungan sehingga memiliki *workforce agility*.

Beberapa faktor yang berperan terhadap munculnya *workforce agility* adalah faktor organisasi, yaitu berupa *perceived organizational support.* Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah *workforce agility* dipandang sebagai salah satu faktor individu yang krusial dalam menunjang kinerja karyawan. Sementara itu dari faktor situasional, dukungan dari organisasi dipandang sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Jayanti, W, dkk (2024) *perceived organizational support*/dukungan organisasi memainkan peran penting dalam mendorong *workforce agility*. Organisasi yang memberikan dukungan kuat kepada

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

karyawan, baik dalam bentuk pelatihan, sumber daya, maupun lingkungan kerja yang positif, cenderung memiliki karyawan yang lebih gesit dan adaptif terhadap perubahan. Dukungan ini membantu karyawan merasa aman dan termotivasi untuk mengambil inisiatif, berinovasi, dan beradaptasi dengan cepat terhadap tantangan baru.

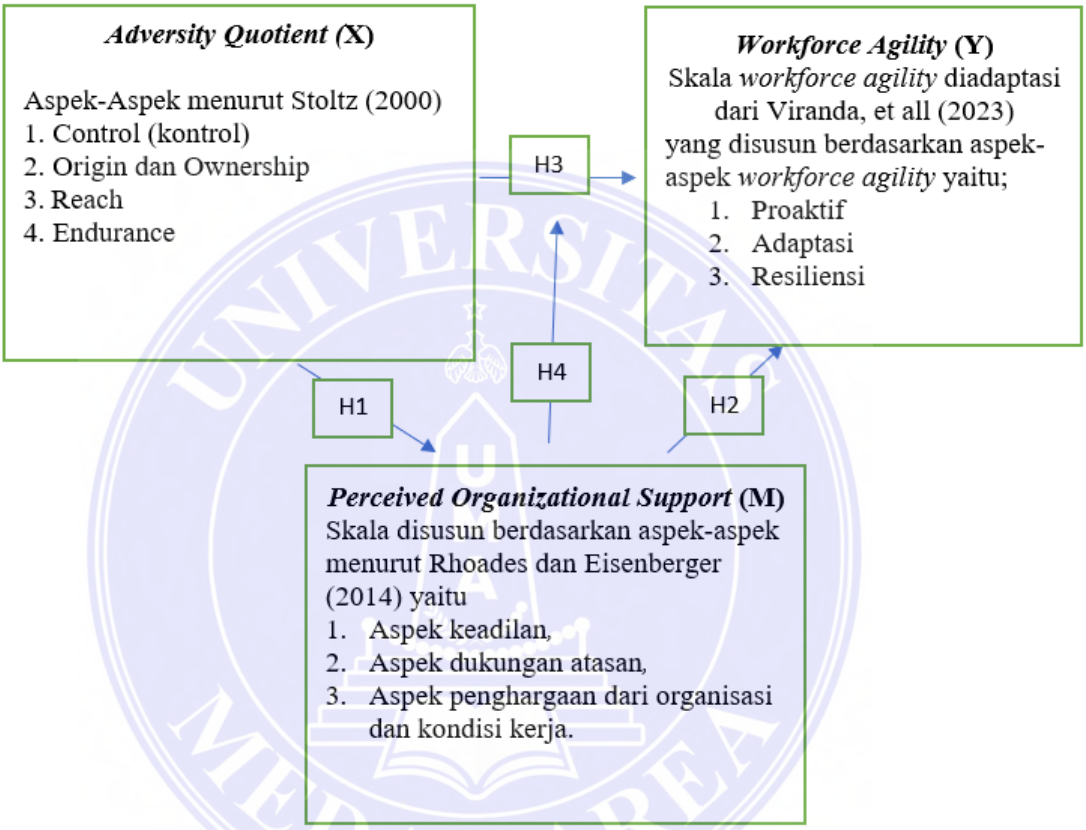
Holbeche, L. S. (2018). Mengemukakan Peran Dukungan Organisasi: (a). Dukungan organisasi, seperti yang dirasakan oleh karyawan (*perceived organizational support*), dapat memengaruhi bagaimana mereka merespons perubahan. Ketika karyawan merasa didukung, mereka lebih cenderung memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi dan bersedia melakukan yang terbaik, termasuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. (b). Hubungan dengan *Workforce Agility*: Penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang kuat terkait dengan *workforce agility* yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa didukung cenderung lebih proaktif dalam pembelajaran dan pemecahan masalah, serta lebih mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja yang dinamis. (c). Dampak pada Kinerja: *Workforce agility* yang didukung oleh organisasi yang baik dapat berdampak positif pada kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang gesit dan responsif terhadap perubahan dapat memberikan kontribusi yang lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi, termasuk dalam menghadapi tantangan pasar yang kompetitif. Dukungan organisasi dapat berupa pelatihan keterampilan baru, akses ke sumber daya yang dibutuhkan untuk beradaptasi dengan perubahan, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung kolaborasi.

Dengan demikian, organisasi yang ingin meningkatkan *workforce agility*

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

perlu memberikan perhatian khusus pada dukungan yang diberikan kepada karyawan, karena hal ini dapat menjadi faktor kunci dalam menciptakan tenaga kerja yang gesit dan mampu beradaptasi dengan perubahan.

2.5. Kerangka Penelitian



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Tipe Penelitian

Pada dasarnya metode penelitian merupakan cara untuk menyimpulkan, menyusun dan menganalisis data tentang masalah yang menjadi objek peneliti. Metode Penelitian yang akan digunakan dalam penelitian. Penelitian yang bersifat deskriptif bertujuan menggambarkan secara tepat sifat-sifat suatu individu, keadaan, gejala, atau kelompok tertentu, atau untuk menentukan frekuensi adanya hubungan tertentu antara suatu gejala lain dalam masyarakat. Dalam hal ini mungkin sudah ada hipotesis-hipotesis, mungkin belum, tergantung dari sedikit-banyaknya pengetahuan tentang masalah yang bersangkutan.

3.2. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah keterikatan kerja, tuntutan pekerjaan dan kesejahteraan psikologis. Adapun fungsi masing-masing variabel tersebut adalah sebagai berikut:

a. Variabel tergantung : *Workforce Agility*
b. Variabel bebas : *Adversity Quotient*
c. Variabel mediasi : *Perceived Organizational Support*

3.3. Definisi Operasional

3.3.1. *Workforce Agility*

Workforce agility merupakan perilaku tenaga kerja yang muncul sebagai respon positif untuk beradaptasi dengan cepat dan fleksibel sehingga mampu menghadapi perubahan yang tidak terprediksi. Untuk mengukur *workforce agility digunakan dimensi workforce agility menurut Athamneh A Mohamed Husni &*

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

Juraifa Jais, (2023), yaitu; 1. Proaktif, 2. Adaptasi, 3. Resiliensi

3.3.2. *Adversity Quotient*

Adversity Quotient adalah kemampuan individu dalam mengatasi, menghadapi, dan memahami segala kesulitan dan permasalahan dalam hidupnya untuk meraih kesuksesan. Untuk mengukur *Adversity Quotient* disusun skala berdasarkan empat aspek yang sering disebut dengan CORE yaitu; *control*, *Origin* dan *Ownership*, *Reach* dan *Endurance*

3.3.3. *Perceived organizational support*

Perceived organizational support adalah persepsi pegawai mengenai seberapa besar penghargaan, kepedulian, dan perlakuan organisasi terhadap kesejahteraan pegawainya yang akan mempengaruhi interpretasi pegawai terhadap organisasi. Untuk mengukur *perceived organizational support* digunakan skala yang disusun berdasarkan aspek-aspek menurut Rhoades dan Eisenberger (2014) yaitu aspek keadilan, aspek dukungan atasan, dan aspek penghargaan dari organisasi dan kondisi kerja.

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi merupakan sekelompok dari subjek yang hendak kita berikan generalisasi berdasarkan pada hasil dari penelitian (Azwar, 2017). Sehingga, dapat dikatakan bahwa populasi merupakan keseluruhan dari subjek penelitian yang akan kita jadikan sebagai wilayah untuk generalisasi, dimana subjek penelitian tersebut akan diukur dan diteliti (Sugiyono, 2019). Untuk itu, populasi dalam penelitian ini adalah ASN di lingkungan Pemkab Pidie Jaya berjumlah 3083 orang.

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

3.4.2. Sampel

Sampel penelitian ini adalah 253 orang ASN

3.4.3. Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *Cluster sampling* adalah metode pengambilan sampel di mana populasi dibagi menjadi kelompok-kelompok (*cluster*), lalu sampel diambil secara acak dari beberapa cluster tersebut. Pemkab Pidie Jaya terdiri dari 242 Dinas/Badan, penelitian ini mengambil sampel dari 5 bidang yang berjumlah 253 orang ASN

3.5. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini merupakan cara utama peneliti untuk mendapatkan gambaran mengenai fokus penelitian yang akan diteliti. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan tiga skala yaitu

3.5.1. Skala *Workforce Agility*

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

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

No	Dimensi	Indikator	Sebaran nomor aitem	Jumlah
1	Proactive	1. Melaksanakan tugas sesuai permintaan	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	9
		2. Mengubah perilaku di tempat kerja		
		3. Menggunakan work tool baru		

© 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 5/8/26

Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

No	Dimensi	Indikator	Sebaran nomor aitem	Jumlah
2	Adaptability	1. Mencari jalan yang lebih efektif 2. Up to date dengan informasi perusahaan 3. Dapat beradaptasi	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19	10
3	Resilience	1. Memiliki perilaku yang baik sesuai norma 2. Kemampuan beradaptasi terkait dengan Perubahan yang terjadi 3. Memiliki kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28	9
jumlah				28

3.5.2. Skala *Adversity Quotient*

Tabel 3.2. Kisi-kisi Skala *Adversity Quotient* Sebelum Uji Coba

No	Aspek	Indikator	Sebaran aitem		Jlh
			Favourable	Unfavourable	
1	Control (kontrol)	Kendali yang dirasakan pada suatu hal yang dapat mendatangkan kesulitan	1, 2, 4, 8, 9, 10	3, 5, 6, 7, 11, 12, 13	13
2	Asal-usul dan pengakuan (*Origin* dan *ownership*	a. Asal usul atau penyebab dari kesulitan yang dialami.	14, 15, 16, 18	17, 19, 20	7
		b. Sejauh mana mampu mengakui akibat kesulitan	21, 23, 24, 25, 27	22, 26, 28	8
3	Jangkauan (Reach)	Sejauh mana kesulitan akan menjangkau aktivitas kehidupan	29, 30, 31	32, 42	5
4	Endurance (daya tahan)	a. Berapa lama kesulitan berlangsung	33, 34, 35	36, 43	5
		b. Berapa lama penyebab kesulitan berlangsung	37, 38, 39, 44	40, 41	6
TOTAL			25	19	44

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

3.5.3. Skala *Perceived Organizational Support*

Dalam mengukur *perceived organizational support* disusun berdasarkan aspek menurut Rhoades dan Eisenberger (2014) yaitu keadilan, dukungan atasan, dan penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan. Berikut adalah tabel *blueprint* skala *perceived organizational support*.

Tabel 3.3. *Blueprint* Skala *Perceived Organizational Support* Sebelum Uji Coba

No	Aspek	Indikator	Nomor Aitem		Total
			Favourable	*Unfavourable*	
1.	Keadilan	Keadilan dalam pemberian hak yang sama terhadap karyawan	1	2, 3	3
		Keadilan dalam proses pengambilan keputusan mengenai karyawan	4	5, 6	3
2.	Dukungan Atasan	Penghargaan atas kontribusi	7, 8, 9	-	3
		Peduli terhadap bawahan	10, 11	12	3
3.	*Rewards* dari Organisasi dan Kondisi Kerja	Peduli terhadap kesejahteraan karyawan	13, 14	15	3
		Peduli terhadap kondisi lingkungan kerja karyawan	16, 17, 18	-	3
Total			12	6	18

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.

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

3.6. Prosedur Penelitian

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

3.7. Teknik Analisis Data

Setelah mendapatkan data yang diperlukan dari observasi, wawancara, studi dokumentasi, dan studi literatur, maka tahap selanjutnya adalah pengolahan dan analisis data. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dengan bantuan komputer menggunakan program SEM.

SEM merupakan suatu metode analisis statistik multivariat. Melakukan olah data SEM berbeda dengan melakukan olah data regresi atau analisis jalur. Olah data SEM lebih rumit, karena SEM dibangun oleh model pengukuran dan model struktural. Di dalam SEM terdapat 3 kegiatan secara bersamaan, yaitu pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen (*confirmatory factor analysis)*, pengujian model hubungan antara variabel (*path analysis*), dan mendapatkan model yang cocok untuk predeksi (analisis model struktural dan analisis regresi). Sebuah pemodelan lengkap pada dasamya terdiri dari model pengukuran (*measurement model*)

Document Accepted 5/8/26
© 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
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

dan *structural model* atau *causal model*. Model pengukuran dilakukan untuk menghasilkan penilaian mengenai validitas dan validitas diskriminan, sedangkan model struktural, yaitu pemodelan yang menggambarkan hubungan-hubungan yang dihipotesakan. Untuk melakukan olah data SEM dengan lebih mudah dapat menggunakan bantuan software statistik.

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

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis penelitian, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM atau *Struktural Equation Modelling* yang dioperasikan melalui program Smart-PLS versi 3.0. Pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur indikator dari sebuah konsep) dan regresi (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah di identifikasikan dimensinya). Metode SEM dapat digunakan untuk menganalisis penelitian yang memiliki beberapa variabel independen (*exogen*), dependen (*endogen*), moderating dan intervening secara partial dan simultan.

Augusty (2006) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk:

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

1) Mengkonfirmasikan unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi / konstruk / konsep / faktor; 2) Menguji kesesuaian/ketetapan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti; dan 3) Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/diamati dalam model penelitian (Augusty, 2006).

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

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan *software SmartPLS versi 3*. PLS adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik SEM lainnya. SEM memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur *(path)* dengan variabel latensehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. *Partial Least Square* (PLS merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar (Gozali, 2012).

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

Partial Least Square (PLS) selain dapat mengkonfirmasi teori, namun juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Selain itu PLS juga digunakan untuk mengkonfirmasi teori, sehingga dalam penelitian yang berbasis prediksi PLS lebih cocok untuk menganalisis data. *Partial Least Square* (PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. Partial Least Square (PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi unidentified model. Pemilihan metode *Partial Least Square* (PLS) didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini terdapat 3 variabel laten yang dibentuk dengan indikator refleksif dan varaibel diukur dengan pendekatan refleksif *second order factor*. Model refleksif mengasumsikan bahwa konsruk atau variabellaten mempengaruhi indikator, dimana arah hubungan kausalitas dari konstruk ke indikator atau manifest (Ghozali, 2012) sehingga diperlukan konfirmasi atas hubungan antar variabel laten. Pendekatan untuk menganalisis *second order factor* adalah menggunakan*repeated indicators approach* atau juga dikenal dengan *hierarchical component model*. Walaupun pendekatan ini mengulang jumlah variabel manifest atau indikator, namun demikian pendekatan ini memiliki keuntungan karena model ini dapat diestimasi dengan algoritma standar PLS (Ghozali, 2012).

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

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

1. Ada pengaruh *adversity quotient* terhadap *perceived organizational support* pada ASN, dengan nilai t-*statistik* sebesar 47,031 > 1,96 dan atau dengan nilai p-*value* sebesar 0,000 < 0,05.
2. Ada pengaruh *perceived organizational support* terhadap *workforce agility* pada ASN, dengan nilai t-*statistik* sebesar 20,249 > 1,96 atau dengan nilai p-*value* sebesar 0,000 < 0,05.
3. Ada pengaruh *adversity quotient* terhadap *workforce agility* pada ASN, dengan nilai t-*statistik* sebesar 43,291 > 1,96 atau dengan nilai p-*value* sebesar 0,000 < 0,05.
4. Ada pengaruh *adversity quotient* terhadap *workforce agility* pada ASN dengan *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi, dengan nilai t-*statistik* sebesar 18,558 > 1,96 atau dengan nilai p-*value* sebesar 0,000 < 0,05.

5.2. Saran

Berdasarkan analisis penelitian, pembahasan dan kesimpulan penelitian, peneliti mengajukan beberapa saran penelitian, sebagai berikut:

1. Saran untuk ASN
   a) Berinvestasi dalam Pengembangan Diri: Ambil inisiatif untuk meningkatkan AQ Anda melalui pelatihan, membaca buku, atau mencari mentor.

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

b) Bangun Hubungan yang Positif: Jalin hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan. Berikan dukungan kepada orang lain dan jangan ragu untuk meminta bantuan jika Anda membutuhkannya.

c) Terbuka terhadap Perubahan: Bersikap fleksibel dan adaptif terhadap perubahan. Lihat perubahan sebagai peluang untuk belajar dan berkembang.

d) Berani Mengambil Risiko: Jangan takut untuk mencoba hal-hal baru dan mengambil risiko yang terukur. Belajar dari kesalahan dan gunakan pengalaman tersebut untuk meningkatkan kinerja Anda.

e) Jaga Keseimbangan Hidup: Prioritaskan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi Anda. Luangkan waktu untuk beristirahat, berolahraga, dan melakukan kegiatan yang Anda nikmati.

2. Saran untuk Pemerintah

a) Prioritaskan Pengembangan AQ: Investasikan dalam program pelatihan dan pengembangan yang dirancang khusus untuk meningkatkan AQ ASN. Ini dapat mencakup pelatihan ketahanan diri, manajemen stres, dan pengembangan pola pikir positif.

b) Bangun Budaya Organisasi yang Suportif: Ciptakan lingkungan kerja di mana ASN merasa dihargai, didukung, dan termotivasi. Ini dapat dilakukan melalui komunikasi yang terbuka, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan pengakuan atas kinerja yang baik.

c) Fasilitasi Pengembangan WFA: Berikan kesempatan kepada ASN untuk mengembangkan keterampilan adaptasi melalui pelatihan, rotasi pekerjaan, dan pembelajaran berkelanjutan. Dorong inovasi dan kreativitas dalam pemecahan masalah.

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

d) Integrasikan AQ dan POS dalam Manajemen Kinerja: Gunakan AQ dan POS sebagai salah satu indikator dalam penilaian kinerja ASN. Ini akan mendorong ASN untuk terus meningkatkan AQ dan berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang suportif.

e) Evaluasi dan Tingkatkan Program Secara Berkala: Lakukan evaluasi terhadap efektivitas program pengembangan AQ, POS, dan WFA. Gunakan hasil evaluasi untuk melakukan perbaikan dan peningkatan program secara berkelanjutan.

f) Kepemimpinan yang Kuat: Pemimpin di semua tingkatan harus menjadi teladan dalam menunjukkan AQ yang tinggi, memberikan dukungan kepada bawahan, dan mendorong adaptasi terhadap perubahan.

3. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

a) Studi Longitudinal: Lakukan studi longitudinal untuk mengamati perubahan AQ, POS, dan WFA ASN dari waktu ke waktu.

b) Variabel Moderasi: Identifikasi variabel lain yang dapat memoderasi hubungan antara AQ, POS, dan WFA.

c) Perbandingan Sektor: Bandingkan AQ, POS, dan WFA antara ASN di berbagai sektor pemerintahan.

d) Pendekatan Kualitatif: Gunakan pendekatan kualitatif untuk menggali pengalaman dan perspektif ASN tentang AQ, POS, dan WFA.

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

DAFTAR PUSTAKA

Alavi, S., Wahab, D., Muhamad, N., and Arbab Shirani, B. (2020). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. Int. J. Prod. Res. 52, 6273–6295. doi: 10.1080/00207543.2014.919420

Athamneh A Mohamed Husni & Juraifa Jais. 2023. Factors affecting human resource agility: A literature review and future research directions, Cogent Business & Management, 10:1, 2193181, DOI: 10.1080/23311975.2023.2193181

Bratianu, C., Murakawa. H. (2014) .. Strategic thinking". Transactions o/JWRI. Vol.33, No.l pp.79-89, Osaka University

Das, K. P., Mukhopadhyay, S., & Suar, D. (2022). Enablers of workforce agility, firm performance, and corporate reputation. Asia Pacific Management Review, Xxxx. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2022.01.006

Day, G. (2014)..The Capabilities of Market-Driven Organization". Journal of Marketing, vol. 58

Fari, YR., Youmil Abrian, Arif Adrian. (2023). Pengaruh Adversity Quotient Dan Emotional Intelligence Terhadap Dukungan Organisasi Pada Karyawan. Jurnal Manajemen Pariwisata dan Perhotelan Vol. 1, No. 3 Agustus 2023. e-ISSN: 2986-3236; p-ISSN: 2986-4437, Hal 137-149 DOI : https://doi.org/10.59581/jmpp-widyakarya.v1i3

Ghozali, I. (1013) Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS). Ed.3. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.

Ghozali, I. (1011) Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 2.0 untuk penelitian empiris. Ed.2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.

Hair, J. F. Hult, G. T. M. Ringle, C. M. Sarstedt, M. D. Nicholas P. and Ray, S (1011) "An Introduction to Structural Equation Modeling . In: Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R.", in Classroom Companion: Business. Springer, Cham, pp. 1–19. doi: 10.1007/978-2-020-80419-7_1.

Haryono, S. (1017). Metode SEM untuk Penelitian Manajemen AMOS LISREL PLS. Jakarta: PT. Intermedia Personalia Utama.

Jameel, O., & Mhaibes, H. A. (2022). The impact of human resource agility on knowledge sharing behaviors -analytical research at the university of Anbar. World Bulletin of Management and Law, 10(May), 125–134

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 5/8/26

Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

Kholidi, I. A., & Frendika, R. (2022). Pengaruh Adversity Quotient terhadap POS Karyawan. Conference Series: Business and Management (Vol. 2, No. 1, pp. 564-568).

Müceldili, B., Tatar, B., & Erdil, O. (2020). Can curious employees be more agile? The role of cognitive style and creative process engagement in agility performance. Global Business and Organizational Excellence, 39(6), 39–52. https://doi.org/10.1002/joe.22056

Park, S., & Park, S. (2021). How can employees adapt to change? Clarifying the adaptive performance concepts. Human Resource Development Quarterly, 32(1), E1–E15. https://doi.org/10.1002/hrdq.21411

Petermann MKH and Zacher H. 2022. Workforce Agility: Development and Validation of a Multidimensional Measure. Front. Psychol. 13:841862. doi: 10.3389/fpsyg.2022.841862.

Phoolka, E. S., & Kaur, N. (2022). *Adversity Quotient*: A new paradigm to explore. Contemporary Business Studies, 3(4), 67-78.

Pitafi, A. H., Kanwal, S., & Pitafi, A. (2019). Effect of enterprise social media and psychological safety on employee's agility: Mediating role of communication quality. International Journal of Agile Systems and Management, 12(1), 1–26. https://doi.org/10.1504/ IJASM.2019.098708

Putri, D., & Mangundjaya, W. (2020). Examining the effects of organizational learning on workforce agility through psychological empowerment. Open Journal for Psychological Research, 4(2), 85–94. https://doi.org/10.32591/coas.ojpr.0402.02085n

Saeed, I., Khan, J., Zada, M., Ullah, R., Vega-Muñoz, A., & Contreras-Barraza, N. (2022). Towards examining the link between workplace spirituality and workforce Agility: Exploring higher educational institutions. Psychology Research and Behavior Management, 15, 31–49. https://doi.org/10.2147/PRBM.S344651

Salsabila, U., & Utami, R. (2023). Analisis Kesulitan Siswa Ditinjau dari Adversity Quotient dalam Menyelesaikan Soal Limit Berdasarkan Teori Polya. Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Matematika, Universitas Mulawarman, Vol. 3, Hal. 90–100

Shahraki, A., Yaghoobi, N. M., & Fard, S. Gh. (2021). Fuzzy evaluation to reach the required agility at manufacturing organizations. Journal of basic and applied scientific research, 1(9), 1112-1123.

Sherehiy, B., and Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. Int. J. Ind. Ergon. 44, 466–473. doi: 10.1016/j.ergon.2014.01.002

Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2021). Competing Perspectives on the Link

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model. MIS Quarterly, 35(2), 463–486

Thani, F., Mazari, E., Asadi, S., & Mashayekhikhi, M. (2022). The impact of self-development on the tendency toward organizational innovation in higher education institutions with the mediating role of human resource agility. Journal of Applied Research in Higher Education, 14(2), 852–873. https://doi.org/10.1108/ JARHE-05-2020-0151

Wei, C., Pitafi, A. H., Kanwal, S., Ali, A., & Ren, M. (2020). Improving employee agility using enterprise social media and digital fluency: moderated mediation model. IEEE Access, 8, 68799–68810. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2983480

Worley, G. ., & Lawler, E. E. (2010). Agility and Organization Design: Diagnostic Framework. Organizational Dynamics, 39, 194–204.

Storme, M., Suleyman, O., Gotlib, M., & Lubart, T. (2020). Who is agile? An investigation of the psychological antecedents of workforce agility. Global Business and Organizational Excellence, 39(6), 28–38. https://doi. org/10.1002/joe.22055

Uyun, Q. (2019). Leadership agility, the influence on the organizational learning and organizational innovation and how to reduce imitation orientation. International Journal for Quality Research, 13(2), 467–484. https://doi.org/10.24874/IJQR13.02-14

Varshney, D., & Varshney, N. K. (2020). Workforce agility andits links to emotional intelligence and workforce performance: A study of small entrepreneurial firms in India. Global Business and Organizational Excellence, 39(5),35–45. https://doi.org/10.1002/joe.22012

Vliet, S., Born, M., & Molen, H. (2019). Using a portfolio-based process to develop agility among employees. Human Resource Development Quarterly, 30(1), 39–60. https:// doi.org/10.1002/hrdq.21337

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

LAMPIRAN

Lampiran 1. *INFORMED CONSENT*

LEMBAR *INFORMED CONSENT*

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama :

Unit Kerja :

Saya telah membaca surat permohonan serta telah mendapatkan penjelasan tentang penelitiaan yang dilakukan oleh saudara "ANDRIANI", Mahasiswa Pascasarjana Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area dengan judul "PENGARUH *ADVERSITY QUOTIENT* TERHADAP *WORKFORCE AGILITY* DENGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* SEBAGAI VARIABEL MODERASI"

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

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

Demikianlah pernyataan ini saya buat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Medan, September 2025
Yang membuat pernyataan,

(_____)

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

Lampiran 2. SKALA PENELITIAN

DATA IDENTITAS DIRI

Isilah data-data berikut ini sesuai dengan keadaan diri Saudara

Nama : _____

Masa Kerja : _____

Usia : _____

Pendidikan : _____

PETUNJUK PENGISIAN SKALA

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

SS = Bila merasa SANGAT SESUAI dengan pernyataan yang diajukan

S = Bila merasa SESUAI dengan pernyataan yang diajukan

TS = Bila merasa TIDAK SESUAI dengan pernyataan yang diajukan

STS = Bila merasa SANGAT TIDAK SESUAI dengan pernyataan yang diajukan

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

Contoh :

Pimpinan bangga dengan prestasi kerja saya

SS S TS STS

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

-SELAMAT BEKERJA-

© 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 5/8/26

Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

SKALA A

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

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN			
24	Saya tidak mudah frustrasi dan stres jika ada perubahan di tempat kerja	SS	S	TS	STS
25	Saya tetap tenang ketika menghadapi keadaan suli	SS	S	TS	STS
26	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya secara efisien bahkan dalam situasi yang sulit atau penuh tekanan	SS	S	TS	STS
27	Saya dapat bekerja dengan baik ketika dihadapkan dengan beban kerja yang sempit atau jadwal kerja (tenggat waktu)	SS	S	TS	STS
28	Ketika situasi sulit terjadi, saya bereaksi dengan mencoba mengelola masalah	SS	S	TS	STS

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

SKALA B

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
1	Agar kualitas kerja baik, saya akan berkonsentrasi dalam menyelesaikan tugas-tugas dikantor	SS	S	TS	STS
2	Saya akan menganalisis permasalahan ketika rekan kerja tidak menerima ide yang saya sampaikan	SS	S	TS	STS
3	Saya berkonflik dengan rekan kerja dan saya tidak mampu mengendalikan keadaan tersebut	SS	S	TS	STS
4	Dengan mempersiapkan diri secara optiomal, saya akan mampu menyampaikan ide atau gagasan dalam suatu rapat.	SS	S	TS	STS
5	Saya tidak mampu mengatasi situasi yang mengakibatkan saya datang terlambat ke kantor	SS	S	TS	STS
6	Saya tidak mampu mengatasi situasi ketika saya ditegur oleh atasan, karena saya terlambat menyampaikan hasil kerja	SS	S	TS	STS
7	Saya merasa gagal ketika tidak mampu mendapatkan menyelesaikan pekerjaan sesuai *deadline*	SS	S	TS	STS
8	Saya berusaha bekerja dengan disiplin agar mendapatkan kinerja yang sangat baik	SS	S	TS	STS
9	Saya berusaha keras mencari cara lain agar mampu memahami tantangan pekerjaan yang sulit	SS	S	TS	STS
10	Saya harus bisa menjadi contoh yang baik bagi rekan kerja yang lain	SS	S	TS	STS
11	Saya kurang *upgrade* ilmu baru sehingga tertinggal dari teman sekerja	SS	S	TS	STS
12	Saya kurang yakin akan mampu mengatasi permasalahan dikantor	SS	S	TS	STS
13	Ketika hubungan saya dengan salah satu rekan kantor tidak baik, itu merupakan tanggung jawab saya untuk memperbaikinya	SS	S	TS	STS
14	Saat rekan kerja tidak menerima ide saya, karena ide yang saya sampaikan sulit dipahami	SS	S	TS	STS
15	Jika kinerja saya semakin menurun, itu merupakan tanggung jawab saya sepenuhnya	SS	S	TS	STS
16	Permasalahan yang saya hadapi di tempat kerja, diakibatkan oleh kesalahan diri sendiri	SS	S	TS	STS
17	Kegagalan pada team kerja dalam menyelesaikan tugas bukanlah tanggung jawab saya sama sekali	SS	S	TS	STS
18	Saya akan lebih fokus dalam berkerja untuk memperbaiki kekurangan	SS	S	TS	STS
19	Saya rasa bukan tanggung jawab saya jika tugas yang diberikan pada team kerja saya gagal mencapai target	SS	S	TS	STS

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
20	Saya kurang mampu memahami SOP dalam menerapkan aplikasi terbaru, karena materi yang disampaikan oleh atasan kurang jelas	SS	S	TS	STS
21	Ketika saya mendapatkan masalah di tempat kerja, saya berhati-hati melihat menyebabkan masalah tersebut	SS	S	TS	STS
22	Saya percaya yang terjadi pada saya merupakan takdir saya	SS	S	TS	STS
23	Saya merasa kesehatan tubuh saya merupakan tanggung jawab saya sepenuhnya	SS	S	TS	STS
24	Saya yakin konflik dengan rekan kerja tidak akan mengganggu hubungan pertemanan kami yang sudah terjalin lama	SS	S	TS	STS
25	Saya akan gagal dalam suatu pekerjaan saat saya tidak berpedoman dengan SOP	SS	S	TS	STS
26	Kesulitan yang saya alami dalam memahami sebuah aplikasi baru tidak akan menghalangi saya untuk mencapai kinerja	SS	S	TS	STS
27	Meskipun sulit, saya yakin pasti bisa menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan tepat pada waktunya	SS	S	TS	STS
28	Saat saya gagal, itu karena saya belum memiliki banyak pengalaman.	SS	S	TS	STS
29	Kegagalan saya dalam menyampaikan ide pada rekan kerja, saya jadikan pengalaman untuk berusaha lebih baik lagi	SS	S	TS	STS
30	Kritik yang diberikan oleh rekan kerja atas ide yang saya sampaikan, saya anggap sangat penting untuk memperbaiki diri saya	SS	S	TS	STS
31	Saya tetap memiliki keyakinan untuk sukses, meskipun saya gagal dalam beberapa proyek kerja tertentu	SS	S	TS	STS
32	Jika saya datang terlambat kekantor, maka akan menghancurkan suasana hati saya	SS	S	TS	STS
33	Kegagalan saya dalam melakukan presentasi adalah pemicu agar lebih baik lagi dalam melakukan presentasi berikutnya	SS	S	TS	STS
34	konflik yang saya alami dengan rekan kerja tidak akan mempengaruhi kewajiban saya sebagai karyawan	SS	S	TS	STS
35	Saya merasa masalah yang saya hadapi tidak akan berakhir, sehingga harus mempersiapkan diri	SS	S	TS	STS
36	Kegagalan yang terjadi memicu saya untuk malas berbuat sesuatu	SS	S	TS	STS
37	Saya adalah orang yang suka menunda-nunda pekerjaan terutama pada tugas yang sulit dikerjakan	SS	S	TS	STS
38	Saya kurang mampu menjadi pemimpin team kerja, namun saya yakin seiring berjalannya waktu saya pasti mampu menjalankan tugas sebagai pemimpin	SS	S	TS	STS
39	Meskipun kondisi tubuh saya sedang tidak baik, saya yakin masih mampu menyelesaikan tugas secara baik	SS	S	TS	STS

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
40	Saya yakin konflik yang sedang saya alami dengan rekan kerja akan merusak hubungan pertemanan yang sudah terjalin	SS	S	TS	STS
41	Pekerjaan yang saya anggap sulit, tidak pernah mendapatkan hasil yang baik	SS	S	TS	STS
42	Saya tidak yakin suatu saat akan dapat menguasai satu materi atau aplikasi yang saya anggap sulit	SS	S	TS	STS
43	Saya tidak akan menambah waktu mempelari cara kerja baru, karena hanya akan sia-sia	SS	S	TS	STS
44	Saya harus meningkatkan rasa percaya diri, agar saya tidak gugup saat menerima tantangan kerja baru	SS	S	TS	STS

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

SKALA C

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
1.	Organisasi menghargai kontribusi saya terhadap perkembangan organisasi	SS	S	TS	STS
2.	Pimpinan dapat menggantikan posisi saya dengan pegawai yang bergaji lebih rendah	SS	S	TS	STS
3.	Pimpinan tidak menghargai usaha ekstra saya	SS	S	TS	STS
4.	Organisasi menghargai tujuan dan nilai-nilai hidup saya, sehingga senantiasa menghargai saya sebagai anggota	SS	S	TS	STS
5.	Pimpinan mengabaikan keluhan saya	SS	S	TS	STS
6.	Keputusan atasan senantiasa berakibat mengesampingkan kepentingan saya	SS	S	TS	STS
7.	Atasan menghargai setiap ide atau masukan dari semua anggota	SS	S	TS	STS
8.	Organisasi benar-benar peduli terhadap kesejahteraan saya	SS	S	TS	STS
9.	Saya merasa kontribusi yang saya berikan sangat dihargai	SS	S	TS	STS
10.	Atasan bersedia membantu saat saya membutuhkan bantuan yang khusus.	SS	S	TS	STS
11	Pimpinan peduli terhadap kepuasan saya di tempat kerja	SS	S	TS	STS
12	Jika ada kesempatan, saya merasa hanya dimanfaatkan oleh atasan	SS	S	TS	STS
13	Perhatian organisasi dan pimpinan terhadap saya sangat baik	SS	S	TS	STS
14	Atasan memperhatikan pendapat saya	SS	S	TS	STS
15	Pimpinan tidak bangga dengan prestasi kerja saya	SS	S	TS	STS
16	Lingkungan kerja menjadikan pekerjaan saya menjadi menarik	SS	S	TS	STS
17	Reward dari organisasi menjadikan kami lebih giat dalam bekerja	SS	S	TS	STS
18	Suasana kerja terasa sangat nyaman	SS	S	TS	STS

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

Lampiran 3. DATA PENELITIAN

a. Data Instrumen *Adversity Quotient*

AQ1	AQ2	AQ3	AQ4	AQ4	AQ6	AQ7	AQ8	AQ9	AQ10	AQ11	AQ12	AQ13	AQ14	AQ14	AQ16	AQ17
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3
3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4
3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
3	3	2	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3
3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	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	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3
2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2
3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	3
2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3
3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	2
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3

© 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 5/8/26

Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

AQ1	AQ2	AQ3	AQ4	AQ4	AQ6	AQ7	AQ8	AQ9	AQ10	AQ11	AQ12	AQ13	AQ14	AQ14	AQ16	AQ17
2	3	3	3	2	2	2	2	4	4	4	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3
3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3
3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
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	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	2	3	4
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4
2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4
3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

AQ1	AQ2	AQ3	AQ4	AQ4	AQ6	AQ7	AQ8	AQ9	AQ10	AQ11	AQ12	AQ13	AQ14	AQ14	AQ16	AQ17
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3
3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3
2	3	2	2	2	2	3	2	4	3	3	4	3	3	2	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3
3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3	3	4	4
3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	3	3	3	4	3
3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4
4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3
3	2	2	2	3	2	2	2	4	4	4	4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	4
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
2	3	3	2	3	2	2	2	3	4	3	3	4	3	3	2	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4
2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4
3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3
4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	2
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	2	3
3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4
3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3
3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	2

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

AQ1	AQ2	AQ3	AQ4	AQ4	AQ6	AQ7	AQ8	AQ9	AQ10	AQ11	AQ12	AQ13	AQ14	AQ14	AQ16	AQ17
2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4
3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2
4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4
4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3
4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2
3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4
3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3
3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4
3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4
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	3	3	4	3	3	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

AQ1	AQ2	AQ3	AQ4	AQ4	AQ6	AQ7	AQ8	AQ9	AQ10	AQ11	AQ12	AQ13	AQ14	AQ14	AQ16	AQ17
4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4
3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3
4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3
3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
3	3	2	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3
4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4
4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2
4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3
4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4
4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4	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
2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
3	2	2	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4
3	2	4	2	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4
2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4
2	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

AQ1	AQ2	AQ3	AQ4	AQ4	AQ6	AQ7	AQ8	AQ9	AQ10	AQ11	AQ12	AQ13	AQ14	AQ14	AQ16	AQ17
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4
3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4
3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4
4	4	2	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	2	4	3	3	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	1	1	1	2	2	2	4	3	4	4	4
3	2	1	3	3	2	2	2	1	3	3	2	3	3	3	2	3
2	3	1	1	2	3	1	2	2	2	2	1	3	2	3	2	1
1	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	2	2	2	1
3	3	2	2	3	3	2	1	1	2	1	1	2	3	2	3	2
4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	2	4	3	3	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3
4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4
3	2	3	3	2	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3
3	2	1	3	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	2	3	2	3
4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
2	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	2
1	1	3	3	1	2	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	2
1	2	1	1	1	3	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	2
2	3	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1
3	2	2	2	3	3	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1
4	3	3	2	2	3	2	3	1	1	2	1	1	1	1	2	2
3	4	3	3	3	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1
3	3	2	3	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	3	2	2
4	4	3	4	3	3	1	1	2	2	1	2	1	2	3	2	2
3	3	2	4	4	4	2	2	1	1	3	1	2	1	2	2	1
4	4	3	4	4	4	2	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1
4	3	3	4	3	4	1	3	1	1	3	4	4	4	4	3	4
3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	2	4	4	4
1	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

Lanjutan…

AQ18	AQ19	AQ20	AQ21	AQ22	AQ23	AQ24	AQ24	AQ26	AQ27	AQ28	AQ29	AQ30	AQ31	AQ32	AQ33
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4
3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3
4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3
4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4
4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	3	4	3
2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3
3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	4	4	4	2	2
4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3
3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	2	2
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	3
3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

AQ18	AQ19	AQ20	AQ21	AQ22	AQ23	AQ24	AQ24	AQ26	AQ27	AQ28	AQ29	AQ30	AQ31	AQ32	AQ33
3	3	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	4	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	4
3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3
2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3
4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2
3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	2	3	3	4	2	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	2
3	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3
2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	3	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3
3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3
3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	4	4	3	3	3
4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4
4	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	4
3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	4	3	3	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

AQ18	AQ19	AQ20	AQ21	AQ22	AQ23	AQ24	AQ24	AQ26	AQ27	AQ28	AQ29	AQ30	AQ31	AQ32	AQ33
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3
4	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3
3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	3	3	4	4
3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2	4	4	4	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3
3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	2
3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3
4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3
4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	4	3
3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	4
3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	4	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4
3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4
3	4	4	3	4	3	2	3	2	2	3	3	4	3	3	3
2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4
4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3
3	4	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4
3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2
4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3
3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	3
4	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	4	2	4
3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3
3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4
4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	4	4	3	3	2
2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

AQ18	AQ19	AQ20	AQ21	AQ22	AQ23	AQ24	AQ24	AQ26	AQ27	AQ28	AQ29	AQ30	AQ31	AQ32	AQ33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3
3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4
3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2
4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4
3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4
3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	3	3	3	3	3	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	3	3	3	4	4	4	3	3	4
3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4
3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3
4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

AQ18	AQ19	AQ20	AQ21	AQ22	AQ23	AQ24	AQ24	AQ26	AQ27	AQ28	AQ29	AQ30	AQ31	AQ32	AQ33
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4
3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3
4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4
3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4
3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3
4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4
4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4
3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	4	4	4	3	2
4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3
4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
4	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	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	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	2	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4
4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	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	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4

© 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 5/8/26

Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

AQ18	AQ19	AQ20	AQ21	AQ22	AQ23	AQ24	AQ24	AQ26	AQ27	AQ28	AQ29	AQ30	AQ31	AQ32	AQ33
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4
4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4
4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4
4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	3	3	4
3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3
2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	3	2	1
2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1
2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2
4	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3
4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3
4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4
3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	2	3	2	3
2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3
2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3
2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2
1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	1	2
2	2	1	2	3	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	2
2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1
2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1
1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2
2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1
1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	2	2
2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	3	2	2
1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1
2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	3	2	2

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

Lanjutan…

AQ34	AQ34	AQ36	AQ37	AQ38	AQ39	AQ40	AQ41	AQ42	AQ43	AQ44
3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2
3	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3
3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

AQ34	AQ34	AQ36	AQ37	AQ38	AQ39	AQ40	AQ41	AQ42	AQ43	AQ44
3	3	2	2	2	4	3	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
3	3	3	4	4	2	2	2	2	3	3
3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3
3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3
3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	2
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3
3	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3
3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3
4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3
3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

AQ34	AQ34	AQ36	AQ37	AQ38	AQ39	AQ40	AQ41	AQ42	AQ43	AQ44
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	3
3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3
3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3
3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3
4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2
3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3
4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4
3	4	4	3	4	3	2	3	2	2	3
4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	3
4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3
3	4	3	3	4	3	2	4	4	4	3
4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4
3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3
3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3
4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4
2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3
2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

AQ34	AQ34	AQ36	AQ37	AQ38	AQ39	AQ40	AQ41	AQ42	AQ43	AQ44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3
3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3
3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3
3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3
3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

AQ34	AQ34	AQ36	AQ37	AQ38	AQ39	AQ40	AQ41	AQ42	AQ43	AQ44
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4
4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3
4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3
4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2
4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	3	4	2	4	4	4	2	4	4
4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3
4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	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

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

AQ34	AQ34	AQ36	AQ37	AQ38	AQ39	AQ40	AQ41	AQ42	AQ43	AQ44
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3
4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4
4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4
4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4
2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2
2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2
2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2
2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3
4	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3
3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3
3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3
2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2
2	2	1	2	3	1	1	2	2	2	1
2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2
2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2
1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1
1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1
2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1
1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2
2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

b. Data Instrumen *Perceived Organization Support*

POS1	POS2	POS3	POS4	POS4	POS6	POS7	POS8	POS9	POS10	POS11	POS12
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4
3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	4	2	4	2	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3
2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
3	3	2	2	3	3	2	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3
2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3
2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4	4
3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
2	3	3	3	2	2	2	2	4	4	4	3

© 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 5/8/26

Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

POS1	POS2	POS3	POS4	POS4	POS6	POS7	POS8	POS9	POS10	POS11	POS12
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3
4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3
2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

POS1	POS2	POS3	POS4	POS4	POS6	POS7	POS8	POS9	POS10	POS11	POS12
3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3
3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
2	3	2	2	2	2	3	2	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3
3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3
3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2
3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2
3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3
4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	2	2	2	3	2	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
2	3	3	2	3	2	2	2	3	4	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3
2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4
3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

POS1	POS2	POS3	POS4	POS4	POS6	POS7	POS8	POS9	POS10	POS11	POS12
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	2
3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3
3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3
4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4
3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4
4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

POS1	POS2	POS3	POS4	POS4	POS6	POS7	POS8	POS9	POS10	POS11	POS12
3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	2	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3
3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3
4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3
4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3
4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3
4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	2	3
4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4
2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4
3	2	2	3	3	2	3	4	4	4	4	3
4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4
3	2	4	2	2	3	3	4	3	4	3	4
2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4
4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3
2	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3

© 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 5/8/26

Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

POS1	POS2	POS3	POS4	POS4	POS6	POS7	POS8	POS9	POS10	POS11	POS12
3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4
4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4
3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4
4	4	2	3	2	4	3	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	3	1	1	1	2	2	2
3	2	1	3	3	2	2	2	1	3	3	2
2	3	1	1	2	3	1	2	2	2	2	1
1	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	1
3	3	2	2	3	3	2	1	1	2	1	1
4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	2	2
3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	2
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
3	2	3	3	2	2	4	4	3	4	3	4
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3
3	2	1	3	1	1	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	3
4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3
1	1	3	3	1	2	1	1	2	2	1	1
1	2	1	1	1	3	2	2	1	2	1	1
2	3	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2
3	2	2	2	3	3	1	1	2	1	2	2
4	3	3	2	2	3	2	3	1	1	2	1
3	4	3	3	3	2	2	1	1	2	2	1
3	3	2	3	2	2	1	1	2	2	1	2
4	4	3	4	3	3	1	1	2	2	1	2
3	3	2	4	4	4	2	2	1	1	3	1
4	4	3	4	4	4	2	2	1	1	3	1
4	3	3	4	3	4	1	3	1	1	3	4
3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3
1	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

Lanjutan…

POS13	POS14	POS14	POS16	POS17	POS18
4	4	4	3	4	3
3	4	4	4	3	4
4	4	4	3	3	3
3	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	3
4	4	4	3	4	4
4	3	4	4	3	4
3	3	4	3	3	4
4	4	3	3	4	3
4	3	3	3	4	4
4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	3	3
4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	3	4
4	4	4	3	3	3
4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	3
4	4	2	3	3	3
4	4	4	3	4	4
3	3	3	4	4	4
3	4	3	4	3	3
3	3	4	3	4	4
4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	4	4
3	4	4	3	3	3
3	3	3	4	3	4
3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	2	3
4	4	4	4	3	4
3	3	3	2	3	3
3	4	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	2	2
3	3	4	2	2	2
3	3	3	3	2	2
3	3	4	2	3	3
3	3	4	3	3	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

POS13	POS14	POS14	POS16	POS17	POS18
4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3
3	3	3	2	3	3
3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3
3	3	2	3	3	3
3	3	3	2	4	3
3	3	4	3	3	3
3	3	4	3	3	2
3	3	3	3	2	3
3	3	2	2	3	3
4	3	3	2	3	2
3	3	4	4	3	3
3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	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	3	3	3
3	3	4	2	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	2	3
3	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3
4	4	2	3	4	3
4	4	3	3	3	3
3	3	3	4	3	4
3	3	4	2	3	3
3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	2
3	3	3	2	3	4
3	3	2	3	4	4
4	3	4	4	4	3
4	4	3	3	4	3
3	3	3	2	4	4
4	4	3	4	3	3
4	4	3	3	3	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

POS13	POS14	POS14	POS16	POS17	POS18
3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4
3	4	2	3	3	3
3	3	2	2	4	4
4	4	3	4	3	3
4	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	4
4	4	4	2	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4
4	4	3	3	3	3
3	3	4	3	2	3
2	2	3	3	3	3
3	3	3	4	3	4
4	4	4	3	4	4
3	3	3	4	3	3
3	2	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	4	2	4	4
2	2	3	3	4	3
3	3	3	3	4	4
4	3	3	2	3	3
3	2	3	3	4	4
3	3	2	3	4	3
3	4	3	3	3	3
3	3	4	2	2	2
3	4	2	2	3	4
3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	4	4
3	3	4	4	2	3
4	4	4	4	3	3
3	3	4	3	3	3
4	4	2	3	3	4
3	3	4	2	4	4
3	3	3	4	3	3
3	4	3	3	4	3
3	4	4	3	4	4
4	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	2	2
3	3	2	3	3	2

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

POS13	POS14	POS14	POS16	POS17	POS18
3	3	4	3	4	4
4	4	3	4	4	4
3	4	2	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	4
4	3	3	4	2	2
4	4	3	4	4	4
3	3	2	4	3	3
3	4	4	3	4	4
3	3	3	4	4	3
3	3	3	4	4	3
3	4	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	4	4
4	4	3	4	4	4
3	3	3	4	2	3
3	3	3	3	4	4
3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	4	3
3	3	3	3	4	3
3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	4
3	4	3	3	3	3
3	3	4	3	3	4
3	3	4	3	4	4
3	3	4	4	3	3
3	3	4	4	3	3
4	4	3	3	4	4
4	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3
4	4	3	3	4	3
4	4	3	3	4	3
3	3	3	4	4	3
3	3	4	3	4	4
4	4	3	4	3	3
4	4	4	3	4	4

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

POS13	POS14	POS14	POS16	POS17	POS18
3	3	3	4	4	4
3	3	3	4	4	3
3	3	4	4	3	3
4	4	4	4	3	3
4	4	3	4	3	4
3	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	4	4
3	3	4	4	3	3
4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3
4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3
4	4	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	3	4
4	3	4	4	4	4
4	4	4	3	2	3
4	4	3	3	3	4
3	3	3	3	4	4
4	4	4	3	3	3
3	3	4	3	3	4
3	3	4	3	3	3
3	4	3	3	4	4
3	3	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4
3	4	3	2	3	3
3	3	4	4	3	4
4	4	3	4	4	4
4	4	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	4	4	4
4	4	4	4	3	4
3	4	3	4	4	4
3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	3
3	4	3	4	4	4
4	3	4	3	4	4

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

POS13	POS14	POS14	POS16	POS17	POS18
4	4	3	4	4	4
4	3	3	4	4	3
3	4	4	3	4	4
4	3	4	4	4	4
2	4	3	3	4	4
3	4	3	3	4	3
3	3	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4
3	3	3	2	3	2
3	2	3	2	1	2
2	2	2	2	1	2
2	3	2	3	2	2
4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4
3	4	4	4	3	4
4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3
3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3
3	3	4	3	4	4
4	2	3	2	3	3
4	3	2	3	3	2
3	3	3	3	3	2
3	4	4	4	2	2
1	3	1	1	2	1
2	2	3	2	2	2
2	1	2	1	1	2
2	2	1	2	1	2
1	1	1	2	2	1
2	1	2	1	1	2
1	2	3	2	2	1
1	2	3	2	2	2
2	1	2	2	1	1
2	1	1	1	1	2
4	4	4	3	4	4
4	2	4	4	4	4
2	2	3	2	2	2

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

c. Data Instrumen *Workforce Agility*

WA1	WA2	WA3	WA4	WA4	WA6	WA7	WA8	WA9	WA10	WA11	WA12	WA13	WA14
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	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4
3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	2	2	2	2	2	4	4	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3
3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	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
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	2	3	3	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	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3
2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4	4	3	4
3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	2	2	2	2	4	4	4	3	3	3

© 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 5/8/26

Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

WA1	WA2	WA3	WA4	WA4	WA6	WA7	WA8	WA9	WA10	WA11	WA12	WA13	WA14
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	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	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	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
3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

WA1	WA2	WA3	WA4	WA4	WA6	WA7	WA8	WA9	WA10	WA11	WA12	WA13	WA14
3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	2	3
3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4
2	3	2	2	2	2	3	2	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3
3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3
3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	3	3
3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	3	3
3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4
4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2
3	2	2	2	3	2	2	2	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
2	3	3	2	3	2	2	2	3	4	3	3	4	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4
4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	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	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	2	3	2	3	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	4	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

WA1	WA2	WA3	WA4	WA4	WA6	WA7	WA8	WA9	WA10	WA11	WA12	WA13	WA14
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3	4	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	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3
3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4
4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	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	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3
3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3
4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4
3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

WA1	WA2	WA3	WA4	WA4	WA6	WA7	WA8	WA9	WA10	WA11	WA12	WA13	WA14
3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4
3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4
4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4
4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	2	3	4	4
4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3
2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3
3	2	2	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4
4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4
3	2	4	2	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3
2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4
2	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

WA1	WA2	WA3	WA4	WA4	WA6	WA7	WA8	WA9	WA10	WA11	WA12	WA13	WA14
3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4
4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4
4	4	2	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3
3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	2	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	3	1	1	1	2	2	2	4	3
3	2	1	3	3	2	2	2	1	3	3	2	3	3
2	3	1	1	2	3	1	2	2	2	2	1	3	2
1	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	2
3	3	2	2	3	3	2	1	1	2	1	1	2	3
4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	2	2	4	4
3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	2	4	3
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
3	2	3	3	2	2	4	4	3	4	3	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
3	2	1	3	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3
4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	2
4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
2	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4
1	1	3	3	1	2	1	1	2	2	1	1	1	3
1	2	1	1	1	3	2	2	1	2	1	1	2	2
2	3	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1
3	2	2	2	3	3	1	1	2	1	2	2	2	2
4	3	3	2	2	3	2	3	1	1	2	1	1	1
3	4	3	3	3	2	2	1	1	2	2	1	2	1
3	3	2	3	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2
4	4	3	4	3	3	1	1	2	2	1	2	1	2
3	3	2	4	4	4	2	2	1	1	3	1	2	1
4	4	3	4	4	4	2	2	1	1	3	1	2	1
4	3	3	4	3	4	1	3	1	1	3	4	4	4
3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	2
1	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

Lanjutan…

WA14	WA16	WA17	WA18	WA19	WA20	WA21	WA22	WA23	WA24	WA24	WA26	WA27	WA28
4	2	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	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	4	4	4	4	4	4	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	2	3	3	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2
4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2
3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
4	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2
4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3
4	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3
4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

WA14	WA16	WA17	WA18	WA19	WA20	WA21	WA22	WA23	WA24	WA24	WA26	WA27	WA28
3	3	3	3	3	2	2	2	4	3	4	4	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2
3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
3	2	4	3	3	3	4	4	2	2	2	2	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3
4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3
4	2	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	2
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3
2	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
2	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
4	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3
3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	2	4	4	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3
3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

WA14	WA16	WA17	WA18	WA19	WA20	WA21	WA22	WA23	WA24	WA24	WA26	WA27	WA28
3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
2	2	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
4	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3
4	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3
3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3
4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2
3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3
4	2	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
2	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	2	2	3
4	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3
2	2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3
3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	2	2	2	3
2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4
4	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	2	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3
3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3
4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4
3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3
2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

WA14	WA16	WA17	WA18	WA19	WA20	WA21	WA22	WA23	WA24	WA24	WA26	WA27	WA28
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3
3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3
4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3
3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3
3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3
4	3	3	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
3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3
3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3
3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4
3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	4	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3
3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

WA14	WA16	WA17	WA18	WA19	WA20	WA21	WA22	WA23	WA24	WA24	WA26	WA27	WA28
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4
4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4
3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3
4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3
4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3
3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3
4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
4	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3
4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	2	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3
4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

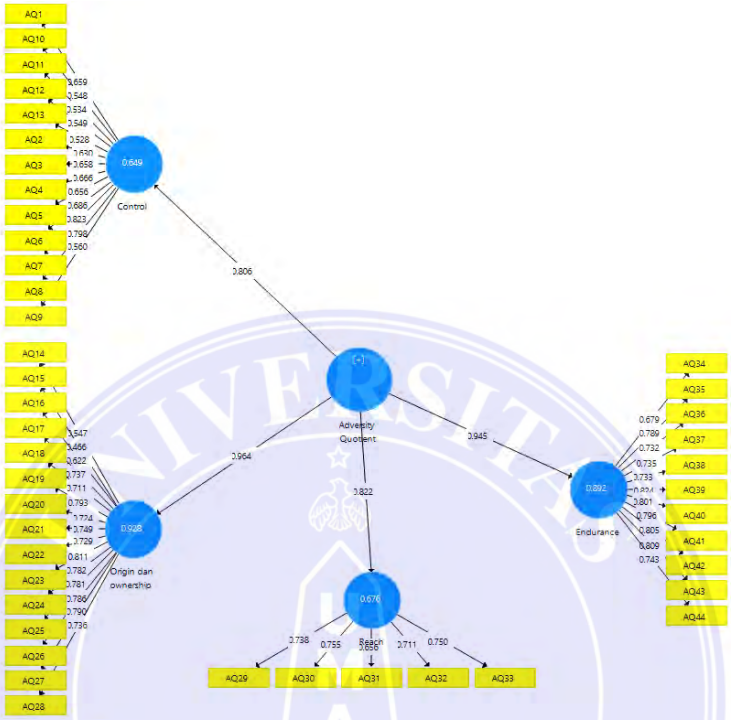
WA14	WA16	WA17	WA18	WA19	WA20	WA21	WA22	WA23	WA24	WA24	WA26	WA27	WA28
3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3
4	3	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4
3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2
3	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2
2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2
2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3
4	4	4	4	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3
4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3
3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3
2	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
4	4	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2
3	2	2	2	2	1	2	3	1	1	2	2	2	1
2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2
1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2
1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1
3	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1
3	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1
2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2
1	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

Lampiran 4. HASIL ANALISIS CFA (PER VARIABEL PENELITIAN)

a. CFA Adversity Quotient

1. Iterasi 1



Outer loadings

	Adversity Quotient	Control	Endurance	Origin dan_ownership	Reach
AQ	1.000				
AQ1		0.649			
AQ10		0.448			
AQ11		0.434			
AQ12		0.449			
AQ13		0.428			
AQ14				0.447	
AQ14				0.466	
AQ16				0.622	
AQ17				0.737	
AQ18				0.711	
AQ19				0.793	
AQ2		0.630			
AQ20				0.724	
AQ21				0.749	
AQ22				0.729	
AQ23				0.811	
AQ24				0.782	

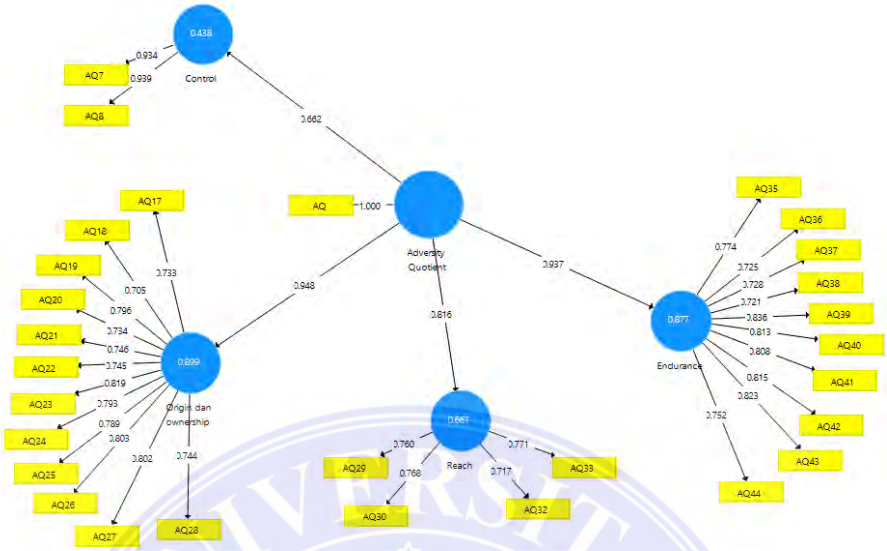
UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

	Adversity Quotient	Control	Endurance	Origin dan_ownership	Reach
AQ24				0.781	
AQ26				0.786	
AQ27				0.790	
AQ28				0.736	
AQ29					0.738
AQ3		0.648			
AQ30					0.744
AQ31					0.646
AQ32					0.711
AQ33					0.740
AQ34			0.679		
AQ34			0.789		
AQ36			0.732		
AQ37			0.734		
AQ38			0.733		
AQ39			0.824		
AQ4		0.666			
AQ40			0.801		
AQ41			0.796		
AQ42			0.804		
AQ43			0.809		
AQ44			0.743		
AQ4		0.646			
AQ6		0.686			
AQ7		0.823			
AQ8		0.798			
AQ9		0.460			

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

2. Iterasi 2



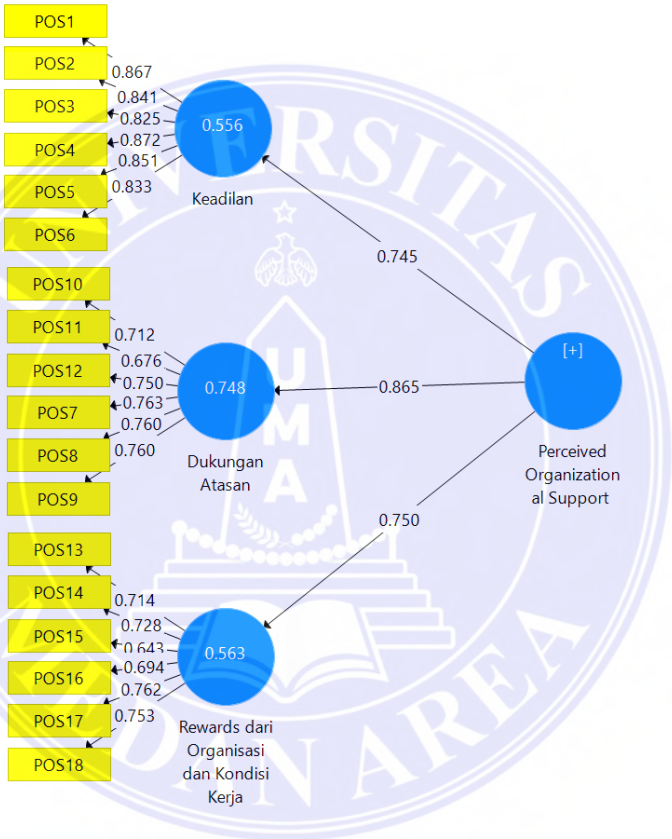
	Adversity Quotient	Control	Endurance	Origin dan_ownership	Reach
AQ	1.000				
AQ17				0.733	
AQ18				0.704	
AQ19				0.796	
AQ20				0.734	
AQ21				0.746	
AQ22				0.744	
AQ23				0.819	
AQ24				0.793	
AQ24				0.789	
AQ26				0.803	
AQ27				0.802	
AQ28				0.744	
AQ29					0.760
AQ30					0.768
AQ32					0.717
AQ33					0.771
AQ34			0.774		
AQ36			0.724		
AQ37			0.728		
AQ38			0.721		
AQ39			0.836		
AQ40			0.813		
AQ41			0.808		
AQ42			0.814		

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

	Adversity Quotient	Control	Endurance	Origin dan_ownership	Reach
AQ43			0.823		
AQ44			0.742		
AQ7		0.934			
AQ8		0.939			

b. CFA *Perceived Organization Support*

1. Iterasi 1

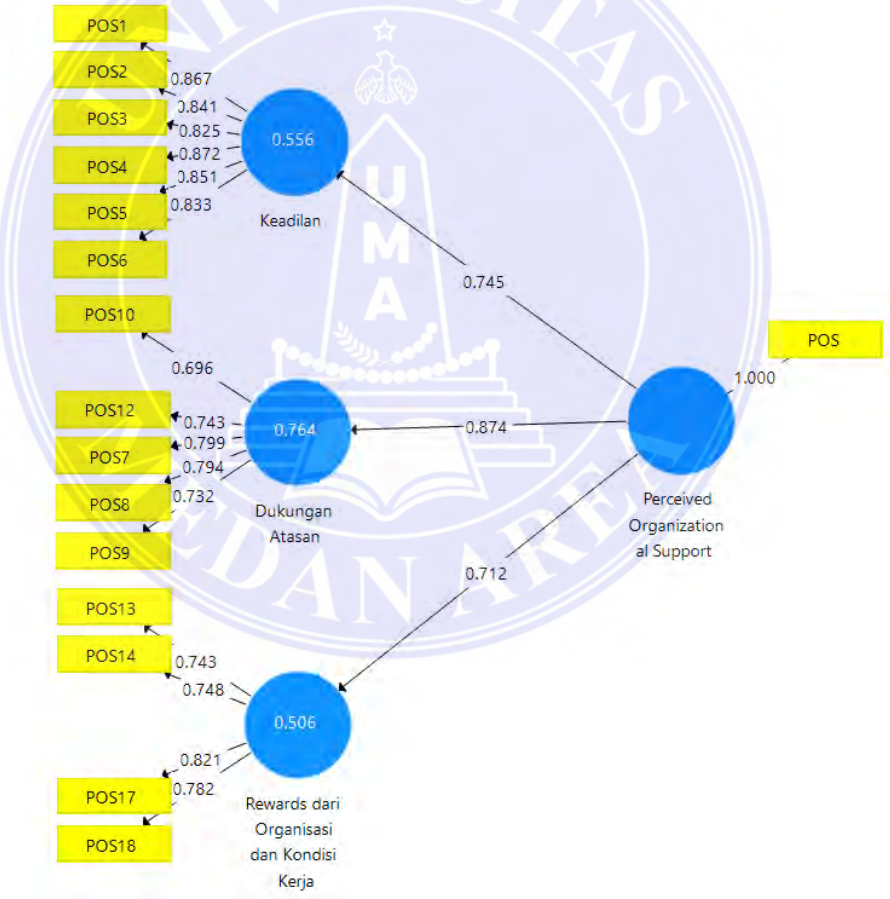


	Dukungan Atasan	Keadilan	Perceived Organizational Support	Rewards dari Organisasi dan Kondisi Kerja
POS			1.000	
POS1		0.867		
POS10	0.712			
POS11	0.676			
POS12	0.740			
POS13				0.714
POS14				0.728
POS14				0.643
POS16				0.694

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

	Dukungan Atasan	Keadilan	Perceived Organizational Support	Rewards dari Organisasi dan Kondisi Kerja
POS17				0.762
POS18				0.743
POS2		0.841		
POS3		0.824		
POS4		0.872		
POS4		0.841		
POS6		0.833		
POS7	0.763			
POS8	0.760			
POS9	0.760			

2. Iterasi 2



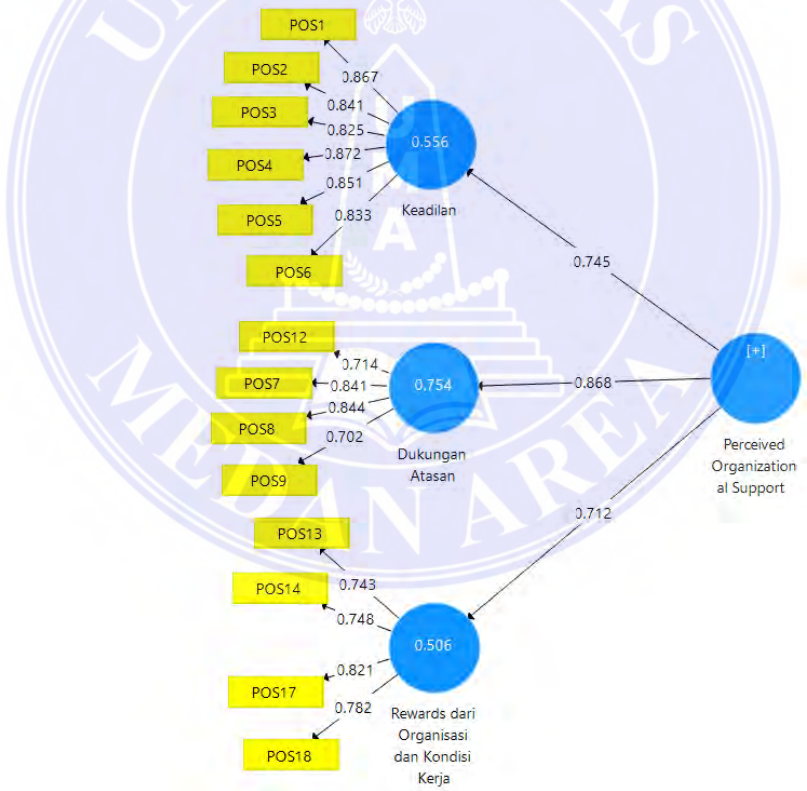
	Dukungan Atasan	Keadilan	Perceived Organizational Support	Rewards dari Organisasi dan Kondisi Kerja
POS			1.000	
POS1		0.867		
POS10	0.696			

© 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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

POS12	0.743			
POS13				0.743
POS14				0.748
POS17				0.821
POS18				0.782
POS2		0.841		
POS3		0.824		
POS4		0.872		
POS4		0.841		
POS6		0.833		
POS7	0.799			
POS8	0.794			
POS9	0.732			

3. Iterasi 3



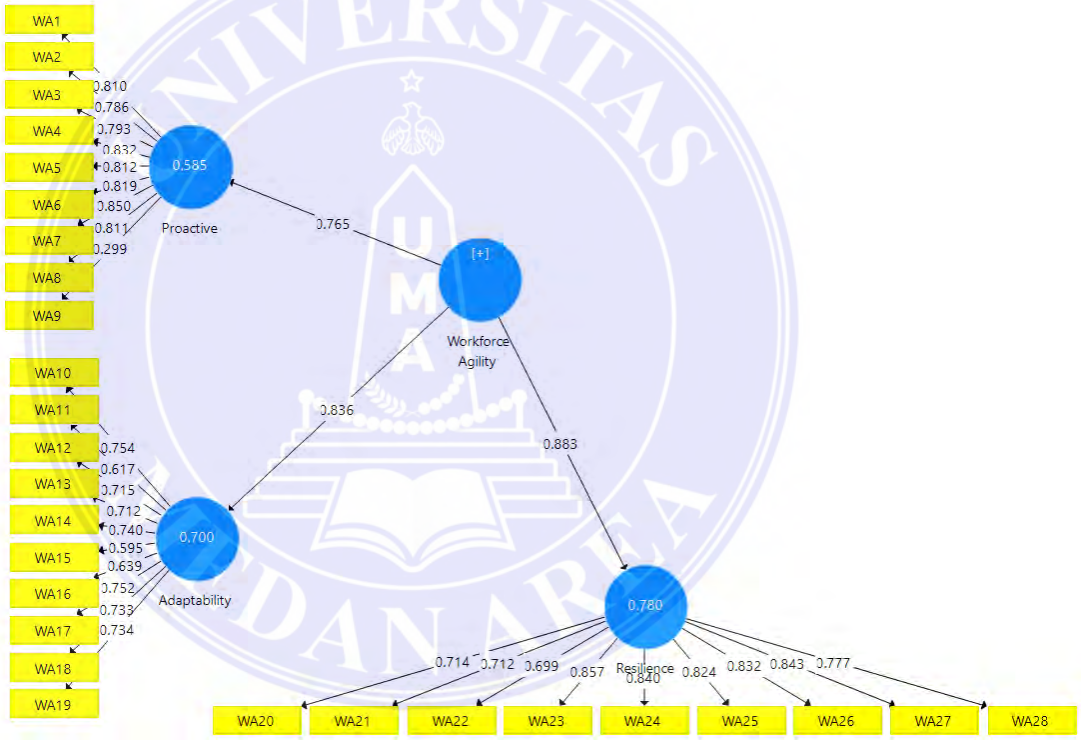
	Dukungan Atasan	Keadilan	Perceived Organizational Support	Rewards dari Organisasi dan Kondisi Kerja
POS			1.000	
POS1		0.867		
POS12	0.714			
POS13				0.743
POS14				0.748

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

POS17				0.821
POS18				0.782
POS2		0.841		
POS3		0.824		
POS4		0.872		
POS4		0.841		
POS6		0.833		
POS7	0.841			
POS8	0.844			
POS9	0.702			

c. CFA *Workforce Agility*

1. Iterasi 1



	Adaptability	Proactive	Resilience	Workforce Agility
WA				1.000
WA1		0.810		
WA10	0.744			
WA11	0.617			
WA12	0.714			
WA13	0.712			
WA14	0.740			
WA14	0.494			
WA16	0.639			

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

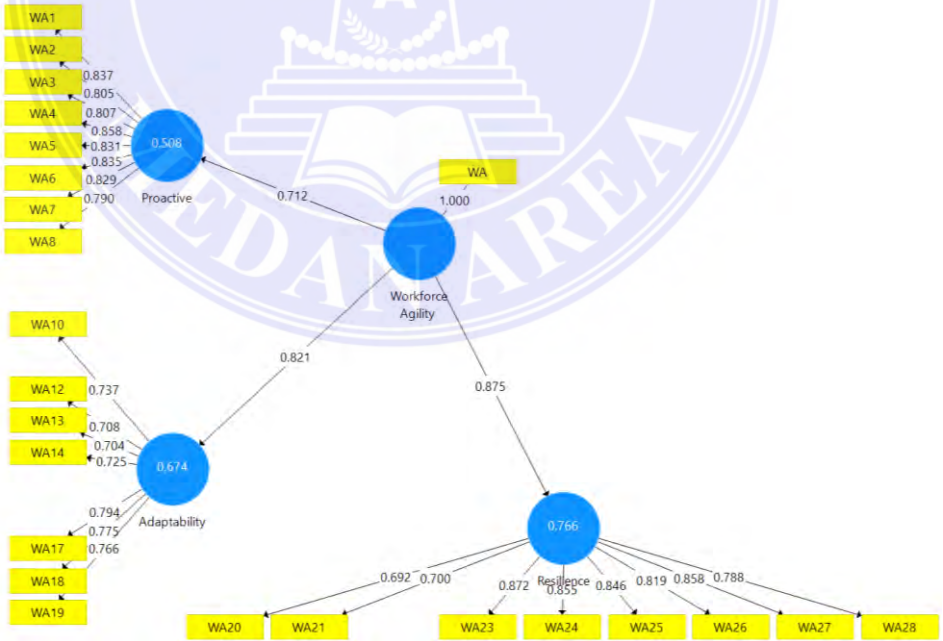
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 5/8/26

Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

WA17	0.742			
WA18	0.733			
WA19	0.734			
WA2		0.786		
WA20			0.714	
WA21			0.712	
WA22			0.699	
WA23			0.847	
WA24			0.840	
WA24			0.824	
WA26			0.832	
WA27			0.843	
WA28			0.777	
WA3		0.793		
WA4		0.832		
WA4		0.812		
WA6		0.819		
WA7		0.840		
WA8		0.811		
WA9		0.299		

2. Iterasi 2



	Adaptability	Proactive	Resilience	Workforce Agility
WA				1.000
WA1		0.837		

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

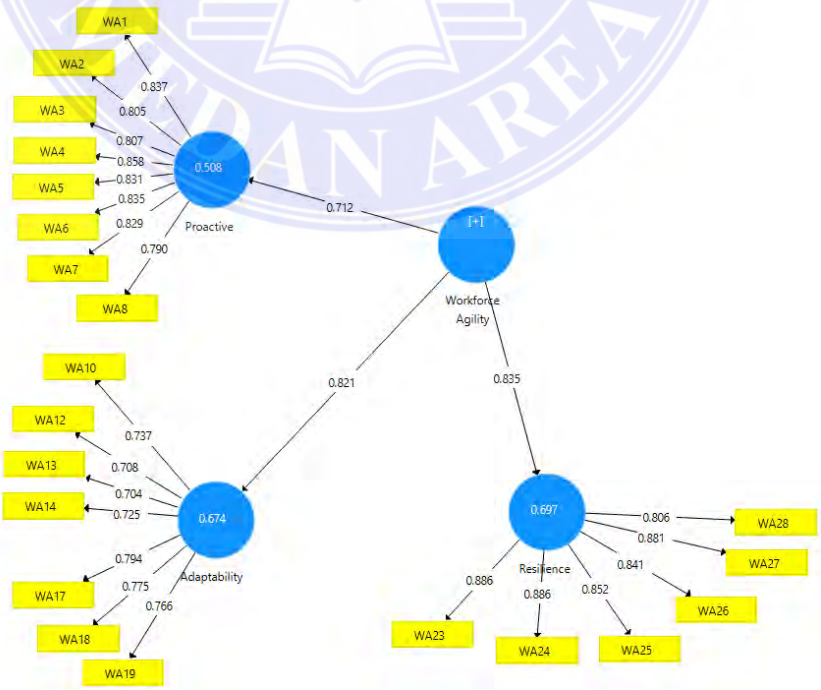
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 5/8/26

Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

	Adaptability	Proactive	Resilience	Workforce Agility
WA10	0.737			
WA12	0.708			
WA13	0.704			
WA14	0.724			
WA17	0.794			
WA18	0.774			
WA19	0.766			
WA2		0.804		
WA20			0.692	
WA21			0.700	
WA23			0.872	
WA24			0.844	
WA24			0.846	
WA26			0.819	
WA27			0.848	
WA28			0.788	
WA3		0.807		
WA4		0.848		
WA4		0.831		
WA6		0.834		
WA7		0.829		
WA8		0.790		

3. Iterasi 3



© 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

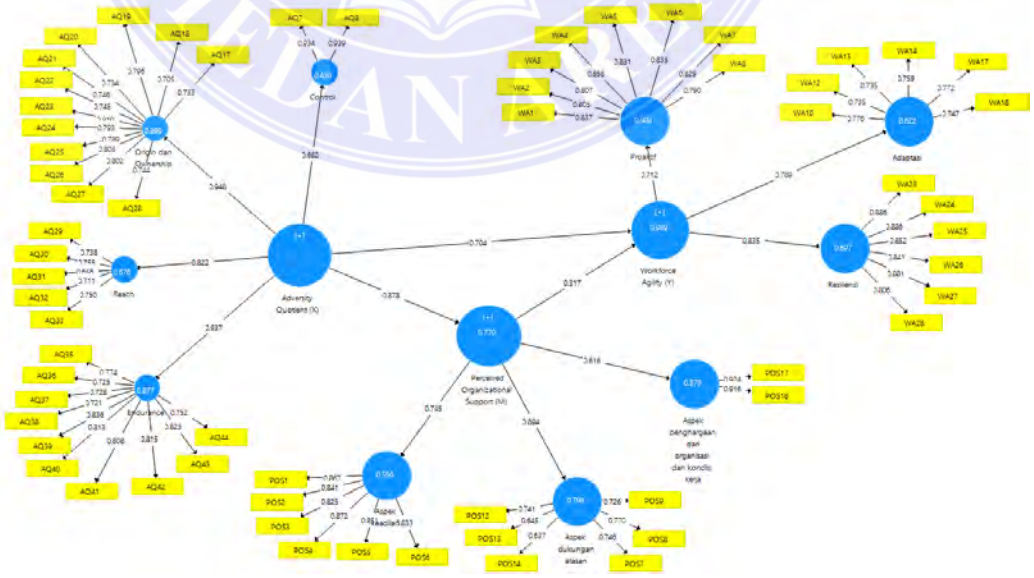
Document Accepted 5/8/26

Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

	Adaptability	Proactive	Resilience	Workforce Agility
WA				1.000
WA1		0.837		
WA10	0.737			
WA12	0.708			
WA13	0.704			
WA14	0.724			
WA17	0.794			
WA18	0.774			
WA19	0.766			
WA2		0.804		
WA23			0.886	
WA24			0.886	
WA24			0.842	
WA26			0.841	
WA27			0.881	
WA28			0.806	
WA3		0.807		
WA4		0.848		
WA4		0.831		
WA6		0.834		
WA7		0.829		
WA8		0.790		

d. ANALISIS FULL MODEL (STRUKTURAL)

1. Full Model Running Algorithm



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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

	Adaptasi	Aspek dukungan atasan	Aspek keadilan	Aspek penghargaan dari organisasi dan kondisi kerja	Control	Endurance	Origin dan Ownership	Proaktif	Reach	Resiliensi
AQ										
AQ17							0.733			
AQ18							0.704			
AQ19							0.796			
AQ20							0.734			
AQ21							0.746			
AQ22							0.744			
AQ23							0.819			
AQ24							0.793			
AQ24							0.789			
AQ26							0.803			
AQ27							0.802			
AQ28							0.744			
AQ29									0.738	
AQ30									0.744	
AQ31									0.646	
AQ32									0.711	
AQ33									0.74	
AQ34						0.774				
AQ36						0.724				
AQ37						0.728				
AQ38						0.721				
AQ39						0.836				
AQ40						0.813				
AQ41						0.808				
AQ42						0.814				
AQ43						0.823				
AQ44						0.742				
AQ7					0.934					
AQ8					0.939					
POS										
POS1			0.867							
POS12		0.741								
POS13		0.644								
POS14		0.637								
POS17				0.924						
POS18				0.916						
POS2			0.841							
POS3			0.824							
POS4			0.872							

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

	Adaptasi	Aspek dukungan atasan	Aspek keadilan	Aspek penghargaan dari organisasi dan kondisi kerja	Control	Endurance	Origin dan Ownership	Proaktif	Reach	Resiliensi
POS4			0.841							
POS6			0.833							
POS7		0.746								
POS8		0.77								
POS9		0.726								
WA										
WA1								0.837		
WA10	0.776									
WA12	0.734									
WA13	0.734									
WA14	0.749									
WA17	0.772									
WA18	0.747									
WA2								0.804		
WA23										0.886
WA24										0.886
WA24										0.842
WA26										0.841
WA27										0.881
WA28										0.806
WA3								0.807		
WA4								0.848		
WA4								0.831		
WA6								0.834		
WA7								0.829		
WA8								0.79		

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Adaptasi	0.849	0.841	0.888	0.469
Adversity Quotient (X)	1.000	1.000	1.000	1.000
Aspek dukungan atasan	0.810	0.822	0.860	0.408
Aspek keadilan	0.922	0.922	0.939	0.719
Aspek penghargaan dari organisasi dan kondisi kerja	0.819	0.821	0.917	0.847
Control	0.849	0.860	0.934	0.876
Endurance	0.928	0.929	0.940	0.609
Origin dan Ownership	0.937	0.938	0.944	0.490
Perceived Organizational Support (M)	1.000	1.000	1.000	1.000
Proaktif	0.933	0.938	0.944	0.680

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

Reach	0.772	0.778	0.844	0.422
Resiliensi	0.929	0.930	0.944	0.739
Workforce Agility (Y)	1.000	1.000	1.000	1.000

	Adaptasi	Aspek dukungan atasan	Aspek keadilan	Aspek penghargaan dari organisasi dan kondisi kerja	Control	Endurance	Origin dan Ownership	Proaktif	Reach	Resiliensi
AQ	0.814	0.81	0.408	0.739	0.662	0.937	0.948	0.498	0.822	0.874
AQ17	0.763	0.436	0.187	0.91	0.387	0.641	0.733	0.271	0.729	0.438
AQ18	0.733	0.473	0.232	0.887	0.326	0.617	0.704	0.278	0.626	0.411
AQ19	0.629	0.402	0.202	0.679	0.378	0.772	0.796	0.274	0.611	0.614
AQ20	0.44	0.461	0.236	0.444	0.334	0.724	0.734	0.291	0.404	0.469
AQ21	0.479	0.404	0.161	0.484	0.362	0.729	0.746	0.242	0.474	0.474
AQ22	0.467	0.446	0.164	0.643	0.332	0.721	0.744	0.234	0.423	0.449
AQ23	0.443	0.436	0.326	0.481	0.414	0.834	0.819	0.383	0.461	0.866
AQ24	0.402	0.484	0.292	0.47	0.386	0.809	0.793	0.341	0.433	0.864
AQ24	0.411	0.413	0.29	0.448	0.411	0.808	0.789	0.344	0.437	0.832
AQ26	0.404	0.49	0.279	0.493	0.394	0.81	0.803	0.346	0.421	0.82
AQ27	0.492	0.482	0.291	0.461	0.371	0.821	0.802	0.339	0.421	0.861
AQ28	0.404	0.49	0.278	0.474	0.38	0.744	0.744	0.334	0.424	0.788
AQ29	0.726	0.639	0.129	0.41	0.274	0.444	0.472	0.182	0.738	0.44
AQ30	0.746	0.639	0.063	0.426	0.246	0.442	0.462	0.134	0.744	0.4
AQ31	0.411	0.464	0.126	0.406	0.326	0.372	0.399	0.2	0.646	0.316
AQ32	0.426	0.474	0.208	0.424	0.308	0.439	0.446	0.242	0.711	0.494
AQ33	0.744	0.434	0.197	0.892	0.388	0.634	0.712	0.278	0.74	0.432
AQ34	0.634	0.417	0.224	0.644	0.387	0.774	0.779	0.297	0.627	0.609
AQ36	0.463	0.471	0.249	0.441	0.341	0.724	0.724	0.301	0.401	0.448
AQ37	0.496	0.41	0.164	0.478	0.362	0.728	0.732	0.243	0.476	0.446
AQ38	0.484	0.444	0.177	0.637	0.333	0.721	0.734	0.243	0.428	0.448
AQ39	0.44	0.424	0.324	0.49	0.41	0.836	0.812	0.379	0.449	0.864
AQ40	0.414	0.49	0.286	0.468	0.389	0.813	0.79	0.347	0.433	0.882
AQ41	0.49	0.499	0.283	0.444	0.406	0.808	0.778	0.349	0.421	0.821
AQ42	0.494	0.487	0.284	0.487	0.408	0.814	0.79	0.347	0.404	0.824
AQ43	0.469	0.461	0.286	0.449	0.363	0.823	0.793	0.333	0.41	0.841
AQ44	0.492	0.481	0.279	0.464	0.378	0.742	0.734	0.333	0.411	0.782
AQ7	0.391	0.749	0.687	0.311	0.934	0.437	0.434	0.814	0.371	0.419
AQ8	0.43	0.742	0.626	0.386	0.939	0.471	0.476	0.779	0.439	0.461
POS	0.746	0.894	0.744	0.616	0.829	0.671	0.694	0.822	0.739	0.63
POS1	0.162	0.373	0.867	0.209	0.493	0.289	0.289	0.834	0.194	0.318
POS12	0.728	0.741	0.048	0.447	0.374	0.472	0.499	0.166	0.489	0.404
POS13	0.73	0.644	0.131	0.404	0.271	0.44	0.463	0.184	0.736	0.428
POS14	0.744	0.637	0.06	0.424	0.241	0.443	0.463	0.132	0.748	0.404

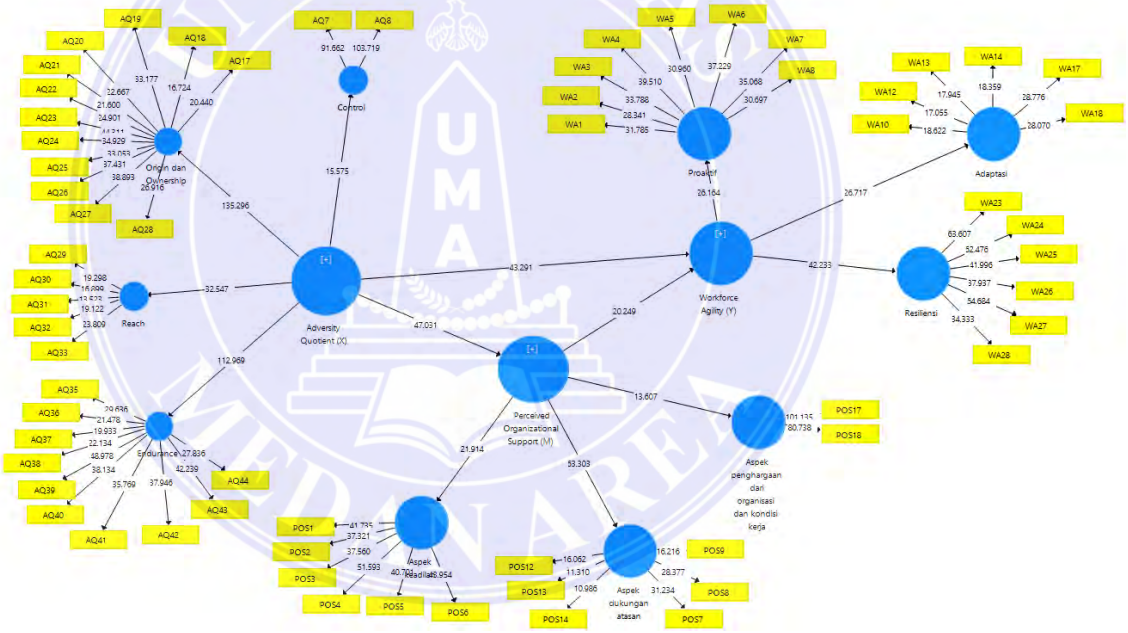
UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Document Accepted 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

	Adaptasi	Aspek dukungan atasan	Aspek keadilan	Aspek penghargaan dari organisasi dan kondisi kerja	Control	Endurance	Origin dan Ownership	Proaktif	Reach	Resiliensi
POS17	0.743	0.428	0.196	0.924	0.388	0.631	0.717	0.278	0.729	0.433
POS18	0.709	0.443	0.211	0.916	0.296	0.496	0.688	0.242	0.617	0.478
POS2	0.102	0.336	0.841	0.146	0.461	0.249	0.23	0.8	0.104	0.264
POS3	0.218	0.397	0.824	0.278	0.461	0.291	0.304	0.779	0.203	0.313
POS4	0.109	0.367	0.872	0.136	0.61	0.283	0.264	0.842	0.149	0.306
POS4	0.132	0.394	0.841	0.148	0.487	0.246	0.247	0.819	0.173	0.276
POS6	0.167	0.421	0.833	0.201	0.647	0.306	0.293	0.829	0.214	0.301
POS7	0.383	0.746	0.693	0.304	0.931	0.424	0.422	0.819	0.366	0.409
POS8	0.439	0.77	0.631	0.386	0.932	0.464	0.473	0.777	0.449	0.449
POS9	0.617	0.726	0.046	0.334	0.363	0.449	0.446	0.163	0.407	0.4
WA	0.789	0.849	0.622	0.691	0.747	0.881	0.889	0.712	0.778	0.834
WA1	0.168	0.378	0.868	0.209	0.498	0.292	0.29	0.837	0.194	0.328
WA10	0.776	0.664	0.048	0.41	0.339	0.438	0.449	0.147	0.684	0.394
WA12	0.734	0.747	0.064	0.448	0.383	0.476	0.402	0.174	0.491	0.417
WA13	0.734	0.644	0.134	0.406	0.279	0.447	0.469	0.188	0.74	0.434
WA14	0.749	0.640	0.061	0.428	0.244	0.446	0.466	0.134	0.746	0.403
WA17	0.772	0.438	0.203	0.907	0.391	0.636	0.714	0.284	0.733	0.424
WA18	0.747	0.477	0.239	0.884	0.326	0.618	0.696	0.283	0.626	0.499
WA2	0.098	0.329	0.841	0.142	0.463	0.246	0.237	0.804	0.1	0.27
WA23	0.444	0.436	0.343	0.486	0.429	0.838	0.81	0.401	0.444	0.886
WA24	0.417	0.496	0.294	0.471	0.394	0.814	0.793	0.347	0.434	0.886
WA24	0.409	0.414	0.294	0.449	0.42	0.804	0.784	0.363	0.429	0.842
WA26	0.404	0.494	0.286	0.494	0.409	0.809	0.8	0.348	0.413	0.841
WA27	0.487	0.477	0.297	0.463	0.378	0.821	0.8	0.347	0.418	0.881
WA28	0.407	0.496	0.29	0.464	0.394	0.744	0.738	0.348	0.414	0.806
WA3	0.22	0.396	0.828	0.281	0.472	0.308	0.32	0.807	0.206	0.332
WA4	0.111	0.371	0.871	0.141	0.618	0.294	0.276	0.848	0.144	0.323
WA4	0.128	0.386	0.841	0.148	0.49	0.264	0.244	0.831	0.169	0.284
WA6	0.17	0.424	0.837	0.204	0.649	0.307	0.296	0.834	0.216	0.304
WA7	0.381	0.738	0.692	0.304	0.933	0.432	0.428	0.829	0.363	0.414
WA8	0.428	0.747	0.636	0.382	0.934	0.467	0.473	0.79	0.438	0.462

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

	R Square	R Square Adjusted
Adaptasi	0.622	0.620
Aspek dukungan atasan	0.798	0.798
Aspek keadilan	0.446	0.444
Aspek penghargaan dari organisasi dan kondisi kerja	0.379	0.376
Control	0.438	0.436
Endurance	0.877	0.877
Origin dan Ownership	0.899	0.898
Perceived Organizational Support (M)	0.770	0.770
Proaktif	0.408	0.406
Reach	0.676	0.674
Resiliensi	0.697	0.696
Workforce Agility (Y)	0.989	0.989

2. Full Model Running) Bootstrapping



© 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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Adversity Quotient (X) -> Control	0.662	0.663	0.043	14.474	0
Adversity Quotient (X) -> Endurance	0.937	0.937	0.008	112.969	0
Adversity Quotient (X) -> Origin dan Ownership	0.948	0.948	0.007	134.296	0
Adversity Quotient (X) -> Perceived Organizational Support (M)	0.878	0.877	0.019	47.031	0
Adversity Quotient (X) -> Reach	0.822	0.822	0.024	32.447	0
Adversity Quotient (X) -> Workforce Agility (Y)	0.704	0.704	0.016	43.291	0
Perceived Organizational Support (M) -> Aspek dukungan atasan	0.894	0.894	0.014	63.303	0
Perceived Organizational Support (M) -> Aspek keadilan	0.744	0.744	0.034	21.914	0
Perceived Organizational Support (M) -> Aspek penghargaan dari organisasi dan kondisi kerja	0.616	0.614	0.044	13.607	0
Perceived Organizational Support (M) -> Workforce Agility (Y)	0.317	0.317	0.016	20.249	0
Workforce Agility (Y) -> Adaptasi	0.789	0.788	0.03	26.717	0
Workforce Agility (Y) -> Proaktif	0.712	0.713	0.027	26.164	0
Workforce Agility (Y) -> Resiliensi	0.834	0.836	0.02	42.233	0

Specific indirect effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Adversity Quotient (X) -> Workforce Agility (Y) -> Adaptasi	0.444	0.444	0.022	24.202	0
Perceived Organizational Support (M) -> Workforce Agility (Y) -> Adaptasi	0.24	0.24	0.016	14.637	0
Adversity Quotient (X) -> Perceived Organizational Support (M) -> Workforce Agility (Y) -> Adaptasi	0.22	0.219	0.016	13.427	0
Adversity Quotient (X) -> Perceived Organizational Support (M) -> Aspek dukungan atasan	0.784	0.784	0.024	31.629	0
Adversity Quotient (X) -> Perceived Organizational Support (M) -> Aspek keadilan	0.644	0.643	0.032	20.161	0
Adversity Quotient (X) -> Perceived Organizational Support (M) -> Aspek penghargaan dari organisasi dan kondisi kerja	0.44	0.439	0.049	11.134	0
Adversity Quotient (X) -> Workforce Agility (Y) -> Proaktif	0.402	0.403	0.02	24.934	0
Perceived Organizational Support (M) -> Workforce Agility (Y) -> Proaktif	0.226	0.226	0.014	14.392	0
Adversity Quotient (X) -> Perceived Organizational Support (M) -> Workforce Agility (Y) -> Proaktif	0.198	0.198	0.014	13.299	0
Adversity Quotient (X) -> Workforce Agility (Y) -> Resiliensi	0.488	0.489	0.02	30.014	0
Perceived Organizational Support (M) -> Workforce Agility (Y) -> Resiliensi	0.264	0.264	0.014	19.611	0
Adversity Quotient (X) -> Perceived Organizational Support (M) -> Workforce Agility (Y) -> Resiliensi	0.232	0.232	0.014	16.434	0
Adversity Quotient (X) -> Perceived Organizational Support (M) -> Workforce Agility (Y)	0.278	0.278	0.014	18.448	0

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26

Lampiran 5. SURAT PENELITIAN

PEMERINTAH KABUPATEN PIDIE JAYA
DINAS SYARIAT ISLAM
Jalan Komp. Perkantoran Cot Trieng, Kec. Meureudu, Kode Pos 24186
Laman : dsi.pidiejayakab.go.id, Pos-el : dsipidiejaya@gmail.com

Meureudu, 27 Oktober 2025

Nomor : 500.3.3.3/123
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Hal : Izin Penelitian dan Pengambilan Data

Yth. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area
di-
Tempat

Sehubungan dengan Surat Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, nomor : 1921/PPS-UMA/D/01/X/2025, tanggal 17 Oktober 2025, perihal : Izin Penelitian dan Pengambilan Data, maka kami memberikan izin penelitian dan pengambilan data kepada mahasiswa yang dimaksud, yaitu :

No.	Nama	NIM	Program Studi	Judul Tesis
1.	Andriani	241804028	Magister Psikologi	Pengaruh Adversity Quotient terhadap Work Force Ability dengan Perceived Organizational Support sebagai Variabel Moderasi

Demikian disampaikan, atas kerjasama yang baik diucapkan terimakasih.

Plt. Kepala Dinas Syariat Islam
Kabupaten Pidie Jaya,

Okta Handipa, S.T., M. Arch
Pembina (IVa)
NIP. 198510082009041005

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN).

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 5/8/26
Access From (repository.uma.ac.id)5/8/26