

The Influence Of Emotional Intelligence And Perceived Organizational Support On Teachers' Workforce Agility With Psychological Empowerment As A Mediating Variable

Pengaruh Emotional Intelligence Dan Perceived Organizational Support Terhadap Workforce Agility Guru Dengan Psychological Empowerment Sebagai Variabel Mediasi

Erwin Martandu^a, Mohammad Fakhruddin Mudzakir^b

Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pasca sarjana, Universitas Airlangga^{a,b}

^aerwin.martandu-2024@pasca.unair.ac.id, ^bfakhruddin.mudzakkir@pasca.unair.ac.id

Abstract

Policies in the education sector that constantly change, including the dynamics of curriculum revisions, rapid digitalization, and the increasing administrative workload of teachers, require educators to possess a high level of adaptability in order to respond effectively to the demands and dynamics of the school environment. Workforce agility is essential for enabling teachers to adapt amidst the challenges they face. This study aims to analyze the influence of emotional intelligence and perceived organizational support on workforce agility among public elementary and junior high school teachers in Kendari City, with psychological empowerment serving as the mediating variable. This research employed a quantitative approach using a survey method involving 349 public elementary and junior high school teachers selected through proportionate stratified random sampling. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the assistance of AMOS software. The findings indicate that emotional intelligence and perceived organizational support have a positive and significant effect on workforce agility. Psychological empowerment was also found to have a significant effect on workforce agility and to function as a partial mediator in the relationships between emotional intelligence and perceived organizational support with workforce agility. These results emphasize the importance of emotional regulation, perceived organizational support, and psychological empowerment in strengthening teachers' ability to remain adaptive, resilient, and responsive to policy changes and work dynamics. This study provides practical implications for schools and local governments to reinforce organizational support and develop programs that enhance teachers' emotional competence and psychological empowerment.

Keywords: Emotional Intelligence, Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment, Workforce Agility, Teachers.

Abstrak

Kebijakan di dunia pendidikan yang terus berubah-ubah, termasuk dinamika pergantian kurikulum, percepatan digitalisasi, serta meningkatnya beban administrasi guru, menuntut guru untuk memiliki tingkat adaptasi yang tinggi agar mampu beradaptasi dengan tuntutan dan dinamika lingkungan sekolah. *Workforce agility* sangat diperlukan untuk beradaptasi ditengah tantangan yang dihadapi guru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *emotional intelligence* dan *perceived organizational support* terhadap *workforce agility* pada guru sekolah dasar dan sekolah menengah pertama negeri di Kota Kendari, dengan *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang melibatkan 349 guru SD dan SMP negeri, dipilih melalui teknik *proportionate stratified random sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *emotional intelligence* dan *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *workforce agility*. *Psychological empowerment* juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap *workforce agility* serta berperan sebagai mediator parsial pada hubungan antara *emotional intelligence* dan *perceived organizational support* terhadap *workforce agility*. Temuan ini menegaskan pentingnya regulasi emosi, persepsi dukungan organisasi, serta pemberdayaan psikologis dalam memperkuat kemampuan guru untuk tetap adaptif, tangguh, dan responsif terhadap perubahan kebijakan serta dinamika kerja. Penelitian ini memberikan implikasi

praktis bagi sekolah dan pemerintah daerah untuk memperkuat dukungan organisasi dan mengembangkan program peningkatan kompetensi emosional serta pemberdayaan guru.

Kata kunci: *Emotional Intelligence, Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment, Workforce Agility, Guru*

1. Pendahuluan

Pendidikan merupakan pilar utama dalam pembangunan suatu bangsa yang berfungsi sebagai sarana dalam menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing. Di tengah disrupti teknologi dan percepatan digitalisasi, sistem pendidikan di Indonesia dituntut untuk lebih adaptif, baik dalam aspek kebijakan, metode pembelajaran, maupun pengelolaan administrasi sekolah (Saa, 2024). Guru sebagai aktor utama dalam sistem pendidikan dituntut untuk mampu beradaptasi dengan cepat terhadap berbagai perubahan kebijakan, metode pembelajaran, dan teknologi pendidikan yang terus berkembang (Elvira & Salas-Vallina, 2021).

Di Indonesia, dunia pendidikan menunjukkan terjadinya perubahan kebijakan yang cukup signifikan, seperti peralihan dari Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) ke Kurikulum 2013 lalu mulai berlakunya Kurikulum Merdeka pada tahun 2021 dan ditetapkannya menjadi Kurikulum Nasional. Perubahan ini menuntut guru untuk cepat beradaptasi terhadap sistem belajar mengajar dan administrasi yang baru. Misalnya, guru diwajibkan mengikuti pelatihan mandiri melalui aplikasi pembelajaran digital seperti salah satunya platform Merdeka Mengajar (PMM) sebagai bentuk pengembangan profesional yang terintegrasi dengan sistem pembelajaran berbasis digital (Saa, 2024). Guru tidak hanya dituntut memahami substansi kurikulum, tetapi juga harus menguasai penggunaan teknologi pembelajaran dan sistem administrasi digital secara mandiri (Kirayakova & Kozhuharova, 2024). Perubahan ini menuntut guru untuk cepat beradaptasi terhadap sistem belajar mengajar dan administrasi yang baru.

Penelitian oleh Haeri & Afriansyah (2024) terhadap 211 guru dari 27 provinsi di Indonesia mengungkapkan bahwa mayoritas guru merasakan peningkatan beban kerja yang nyata akibat perubahan kebijakan kurikulum dan mengakibatkan penggunaan aplikasi digital pembelajaran yang sangat cepat berubah pada implementasi kurikulum merdeka yang mengakibatkan guru sulit untuk beradaptasi.

Di Kota Kendari yang merupakan ibu kota Provinsi Sulawesi Tenggara, tantangan dalam dunia pendidikan juga semakin terasa. Dalam menghadapi perubahan kebijakan kurikulum yang cepat dan sering berubah, guru dihadapkan pada tuntutan untuk beradaptasi dengan model pembelajaran baru, aturan baru, serta mengelola administrasi pembelajaran yang semakin kompleks. Berdasarkan data dari Rapor Pendidikan Kota Kendari tahun 2025 yang diterbitkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi, tingkat partisipasi guru dan kepala sekolah dalam pemanfaatan aplikasi pembelajaran dikurikulum merdeka masih berada dalam kategori "sedang" dengan nilai capaian 52,39. Angka ini menunjukkan bahwa pemanfaatan aplikasi digital pembelajaran belum optimal dikalangan guru sekolah dasar (SD) dan sekolah menengah pertama (SMP) negeri di kota kendari. Kondisi tersebut menandakan masih adanya tantangan dalam hal kesiapan, dukungan organisasi dan kemampuan adaptasi guru terhadap sistem baru. Selain itu, terdapat keterbatasan dukungan sumber daya di sekolah, infrastruktur yang kurang memadai dan kebijakan efisiensi anggaran menambah beban kerja guru, terutama di jenjang pendidikan dasar seperti SD dan SMP, di mana tuntutan pedagogis dan emosional jauh lebih tinggi.

Tantangan tersebut semakin terasa di jenjang pendidikan dasar seperti SD dan SMP. Jenjang pendidikan dasar ini memiliki tantangan tersendiri karena karakteristik siswa yang masih dalam tahap perkembangan kognitif dan emosional, sehingga menuntut guru tidak hanya terampil secara teknis tetapi juga tangguh secara psikologis. Guru SD menghadapi tantangan dalam membimbing siswa yang masih berada pada tahap perkembangan kognitif dan emosional dasar. Sementara guru SMP menghadapi siswa yang sedang memasuki masa transisi ke remaja, yang sering kali diiringi dengan perubahan perilaku, motivasi belajar, serta dinamika sosial yang kompleks. Oleh karena itu, *workforce agility* menjadi faktor kunci dalam beradaptasi dan mendukung efektivitas kerja guru di tengah tantangan ini.

Workforce agility menjadi aspek penting dalam menghadapi dinamika sistem pendidikan yang terus berubah. Konsep ini merujuk pada kemampuan individu dalam beradaptasi secara cepat dan fleksibel terhadap perubahan lingkungan kerja serta kebijakan organisasi (Muduli & Choudhury, 2024). Dalam konteks pendidikan, *workforce agility* mencerminkan sejauh mana guru dapat menyesuaikan metode pembelajaran, memanfaatkan teknologi pendidikan, serta mengelola tuntutan administratif yang semakin kompleks. Guru yang memiliki *workforce agility* tinggi mampu merespons perubahan kurikulum dan kebijakan dengan lebih efektif, memastikan bahwa proses pembelajaran tetap optimal meskipun dalam kondisi yang dinamis (Ahmed et al., 2014).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *emotional intelligence* (EI) dan *perceived organizational support* (POS) merupakan faktor penting yang berkontribusi terhadap *workforce agility*. *Emotional intelligence* (EI) memungkinkan guru mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri maupun orang lain dengan efektif. Guru dengan *emotional intelligence* (EI) yang tinggi dapat membina hubungan interpersonal yang positif, mengatasi tekanan, serta mempertahankan motivasi kerja dalam situasi yang berubah-ubah (Elvira & Salas-Vallina, 2021; Mérida-López et al., 2019).

Perceived organizational support (POS) berperan dalam menciptakan persepsi bahwa guru dihargai dan didukung oleh institusi mereka, baik dari sisi kebijakan, pelatihan, maupun sarana kerja (Tamang et al., 2024). *Perceived organizational support* (POS) yang tinggi membuat guru lebih berkomitmen dan bersedia menunjukkan perilaku kerja yang adaptif dan produktif (Ahmed et al., 2014).

Meskipun *emotional intelligence* (EI) dan *perceived organizational support* (POS) terbukti berpengaruh terhadap *workforce agility*, hubungan tersebut belum sepenuhnya menggambarkan bagaimana mekanisme psikologis individu berperan dalam mengubah persepsi dan kemampuan menjadi perilaku kerja yang adaptif dan fleksibel. Dalam konteks ini, *psychological empowerment* (PE) dipandang sebagai variabel mediasi yang lebih tepat.

Psychological empowerment (PE) menggambarkan kondisi psikologis guru yang merasa berguna, kompeten, dan memiliki kendali atas pekerjaannya, yang dapat mendorong perilaku kerja proaktif dan adaptif. Studi oleh Muduli (2017) menggambarkan bahwa *psychological empowerment* (PE) berperan sebagai mediator antara *organizational support* dan *workforce agility* terutama dalam lingkungan kerja yang menuntut fleksibilitas tinggi. Meskipun penelitian tersebut tidak menggunakan istilah *perceived organizational support* (POS), praktik organisasi yang diteliti seperti sistem penghargaan, pelatihan, dan pemberian otonomi adalah representasi dari

aspek-aspek utama *perceived organizational support* (POS) sebagaimana didefinisikan oleh (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan beberapa guru di Kota Kendari serta laporan monitoring kinerja sekolah, masih ditemukan guru yang mengalami stres kerja, kesulitan mengelola emosi saat menghadapi perubahan beban kerja, dan membutuhkan penguatan kemampuan regulasi emosi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa *emotional intelligence* (EI) guru masih perlu ditingkatkan agar mereka mampu tetap tenang, fleksibel, dan beradaptasi dalam situasi kerja yang tidak pasti.

Selain itu, persepsi guru terhadap dukungan organisasi juga bervariasi. Banyak guru menyampaikan bahwa dukungan kepala sekolah dalam bentuk fasilitas, umpan balik, pelatihan, serta penghargaan belum optimal. Dalam beberapa kasus, guru merasa beban administrasi lebih besar daripada dukungan yang diterima, sehingga hal ini dapat mempengaruhi motivasi, keterlibatan, dan kemampuan adaptif mereka. Rendahnya *perceived organizational support* (POS) dapat berdampak pada menurunnya *workforce agility*.

Kombinasi antara meningkatnya tuntutan kerja, kebutuhan respons cepat terhadap perubahan, kondisi *emotional intelligence* (EI) guru yang belum merata, serta *perceived organizational support* (POS) yang masih beragam, menunjukkan perlunya analisis mengenai faktor-faktor yang membangun *workforce agility* pada guru SD dan SMP di Kota Kendari. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan *emotional intelligence* dan *perceived organizational support* sebagai variabel kunci, dengan *psychological empowerment* sebagai mediator yang secara teoritis mampu memperkuat hubungan tersebut.

Dengan demikian, penelitian ini disusun untuk menguji hubungan antara *emotional intelligence* (EI) dan *perceived organizational support* (POS) terhadap *workforce agility*, dengan *psychological empowerment* (PE) sebagai variabel mediasi. Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam memahami bagaimana faktor-faktor tersebut berinteraksi dalam mendukung kelincahan kerja guru di tengah perubahan kebijakan pendidikan yang terus berlangsung. Untuk menjelaskan dinamika tersebut, penelitian ini berpijak pada *Self-Determination Theory* (SDT) yang menyatakan bahwa individu akan terdorong untuk berperilaku optimal apabila tiga kebutuhan dasar mereka terpenuhi, yakni *autonomy* (otonomi), *competence* (kompetensi), dan *relatedness* (keterhubungan sosial). Dalam konteks guru, *emotional intelligence* membantu guru mengenali dan mengelola emosi, membangun hubungan sosial yang positif, dan mengatasi tekanan psikologis, yang semuanya mendukung pemenuhan *autonomy* (otonomi) dan *relatedness* (keterhubungan sosial). Di sisi lain, *perceived organizational support* memberikan rasa dihargai dan didukung oleh institusi, yang meningkatkan persepsi *competence* (kompetensi) dan *autonomy* (otonomi). Ketika kedua aspek ini saling menguatkan, maka *psychological empowerment* (PE) guru akan terbentuk, yang pada akhirnya mendorong mereka menjadi lebih lincah, adaptif, dan proaktif dalam menjalankan peran mereka di tengah tuntutan kerja yang semakin kompleks. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi pemangku kebijakan dalam merancang strategi peningkatan kapasitas tenaga pendidik melalui dukungan organisasi yang lebih baik serta penguatan kompetensi emosional dan psikologis guru agar lebih siap menghadapi dinamika dunia pendidikan yang semakin berkembang.

2. Tinjauan Pustaka

Self-Determination Theory

Grand theory yang mendasari penelitian ini adalah *Self-determination theory (SDT)* yang dikembangkan oleh Edward L. Deci dan Richard M. Ryan pada awal 1980-an. Self Determination Theory merupakan teori motivasi yang menekankan bahwa manusia secara alami memiliki dorongan untuk tumbuh, berkembang, dan berperilaku secara optimal(Ryan & Deci, 2017).

Self-determination theory memandang bahwa kualitas motivasi lebih penting daripada kuantitasnya yang artinya penting untuk memahami apakah seseorang bertindak karena keinginan sendiri (motivasi otonom) atau karena tekanan dari luar (motivasi terkontrol) (Martela, 2020). Motivasi otonom umumnya menghasilkan perilaku yang lebih konsisten, kreatif, dan bertanggung jawab, sedangkan motivasi yang terkontrol cenderung menghasilkan keterlibatan yang dangkal dan mudah hilang(Ryan & Deci, 2017).

Emotional Intelligence

Emotional intelligence (EI) atau kecerdasan emosional merujuk pada kemampuan individu untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri serta emosi orang lain secara efektif (Goleman, 1998). *emotional intelligence (EI)* dapat dipandang sebagai kemampuan individu mengatur dirinya dari dalam saat menghadapi kegagalan dengan mengendalikan emosi dan menenangkan jiwa (Goleman, 1998).

Perceived Organizational Support

Perceived organizational support (POS) atau persepsi dukungan organisasi merujuk pada keyakinan umum yang dibentuk oleh karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka serta menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 2001). *Perceived organizational support (POS)* mencerminkan sejauh mana karyawan meyakini bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Psychological Empowerment

Muduli (2017) mendefinisikan *psychological empowerment (PE)* sebagai “*a cognitive state characterized by a sense of perceived control over work, feelings of competence, and the belief that one's work is meaningful and has an impact.*” Definisi ini menekankan bahwa *psychological empowerment (PE)* bukan hanya mencakup persepsi personal tentang kendali dan kemampuan, tetapi juga menyiratkan makna dan dampak dari tindakan kerja individu terhadap lingkungan dan tujuan organisasi. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berfungsi sebagai mediator penting antara praktik organisasi dan perilaku kerja yang agile di lingkungan kerja dinamis.

Workforce Agility

Workforce agility atau kelincahan tenaga kerja didefinisikan sebagai kemampuan tenaga kerja dalam menanggapi sebuah perubahan dinamis yang terus berubah secara efektif dan tepat waktu dengan memanfaatkan perubahan untuk

mencapai manfaat secara maksimal (Alavi & Wahab, 2013). *Workforce agility* mencakup sikap, kemampuan, dan perilaku yang gesit dimana orang-orang yang memiliki sikap proaktif dan positif terhadap pembelajaran, perubahan ambiguitas, kolaborasi dan partisipasi (Muduli & Choudhury, 2024). Agar organisasi dapat bertahan, *workforce agility* merupakan suatu keharusan bukan tujuan atau strategi (Alavi & Wahab, 2013). Berbagai aspek *workforce agility* dikelompokkan dalam tiga dimensi utama yaitu *proactivity*, *adaptivity*, dan *resilience* (Sherehiy & Karwowski, 2014). *Proactivity* mewakili perilaku tenaga kerja mengantisipasi permasalahan yang terkait dengan sebuah perubahan dan menemukan jawaban untuk masalah tersebut, yang menunjukkan peningkatan keseluruhan dalam bisnis mereka. *Adaptivity* terkait dengan fleksibilitas profesional tenaga kerja, dimana aspek ini terkait dengan kemampuan untuk melakukan berbagai tanggung jawab, berpindah dengan mudah dari satu peran ke peran lainnya, dan bekerja secara simultan pada tugas-tugas yang berbeda dalam berbagai tim. *Resilience* mengacu pada kemampuan tenaga kerja untuk bersikap positif terhadap perubahan, ide-ide baru, dan adopsi teknologi baru. Ini mencakup kemampuan untuk menoleransi situasi yang tidak terduga, perbedaan pendapat, kondisi yang penuh tekanan, dan reaksi terhadap stres.

3. Metode

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang bersifat sistematis dan terstruktur untuk menguji hubungan antarvariabel secara objektif. Populasi penelitian mencakup seluruh guru SD dan SMP negeri di Kota Kendari sebanyak 2.757 orang, dipilih karena memiliki keseragaman dalam struktur organisasi dan kebijakan pendidikan sehingga mengurangi potensi bias. Sampel ditentukan menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* berdasarkan jenjang pendidikan dan sebaran wilayah, dengan jumlah 349 guru (233 guru SD dan 116 guru SMP) yang dihitung melalui rumus Slovin dengan margin of error 5%. Pengumpulan data dilakukan secara daring menggunakan Google Form yang dilengkapi *informed consent*, sementara penelitian dilaksanakan di Kota Kendari pada Agustus 2025. Data dianalisis menggunakan SEM AMOS, sebuah teknik statistik untuk menguji model konseptual yang kompleks dengan dukungan perangkat lunak berantarmuka visual sehingga memudahkan interpretasi hasil.

4. Hasil Dan Pembahasan

Hasil Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator yang digunakan dalam penelitian ini mampu menjelaskan konstruk laten yang diukur. Menurut Hooper et al. (2008), uji validitas konvergen dalam *Structural Equation Modelling* (SEM) dapat dinilai melalui tiga indikator utama, yaitu nilai *standardized loading factor*, *Average Variance Extracted* (AVE), dan *Composite Reliability* (CR). Konstruk dikatakan valid apabila seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,50, nilai AVE di atas 0,50, dan nilai CR di atas 0,70.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Konstruk Penelitian

Variabel	Indikator	Loading Factor	AVE	Composite Reliability	Keterangan
	EI1	0,808	0,679	0,955	Valid
	EI2	0,838			Valid

Emotional Intelligence (EI)	EI3	0,827	Valid
	EI4	0,811	
	EI5	0,842	
	EI6	0,849	
	EI7	0,829	
	EI8	0,837	
	EI9	0,831	
	EI10	0,765	
	POS1	0,813	
	POS2	0,852	
Perceived Organizational Support (POS)	POS3	0,841	Valid
	POS4	0,784	
	POS5	0,807	
	POS6	0,828	
	POS7	0,836	
	POS8	0,754	
	POS9	0,829	
	POS10	0,796	
	PE1	0,841	
	PE2	0,808	
Psychological Empowerment (PE)	PE3	0,824	Valid
	PE4	0,786	
	PE5	0,802	
	PE6	0,768	
	PE7	0,783	
	PE8	0,811	
	PE9	0,805	
	PE10	0,778	
	PE11	0,783	
	PE12	0,774	
Workforce Agility (WA)	WA1	0,798	Valid
	WA2	0,817	
	WA3	0,821	
	WA4	0,812	
	WA5	0,783	
	WA6	0,806	
	WA7	0,789	
	WA8	0,816	
	WA9	0,781	
	WA10	0,796	
	WA11	0,808	
	WA12	0,814	
	WA13	0,787	
	WA14	0,819	
	WA15	0,791	
	WA16	0,812	

WA17	0,788	Valid
WA18	0,795	Valid
WA19	0,824	Valid
WA20	0,816	Valid

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan Tabel 1, seluruh indikator pada keempat konstruk penelitian memiliki nilai *standardized loading factor* di atas 0,70 yang menunjukkan kontribusi indikator yang kuat terhadap konstruk laten. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* pada keempat konstruk berkisar antara 0,613 hingga 0,679, yang berarti lebih dari 61 persen varians setiap indikator mampu dijelaskan oleh konstruknya. Nilai *Composite Reliability (CR)* pada seluruh konstruk juga melebihi 0,90, yaitu antara 0,921 hingga 0,955, jauh di atas ambang batas minimum 0,70.

Hasil uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini mampu memberikan hasil yang konsisten ketika digunakan untuk mengukur konstruk yang sama. Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur terbebas dari kesalahan pengukuran secara acak, sehingga menghasilkan hasil yang stabil dan dapat diandalkan pada berbagai pengukuran. Menurut Hooper, Coughlan, dan Mullen (2008), reliabilitas dalam *Structural Equation Modelling* dapat dinilai melalui nilai *Composite Reliability (CR)*, karena perhitungan CR mempertimbangkan kontribusi masing-masing indikator terhadap konstruk. Konstruk dianggap reliabel apabila memiliki nilai CR di atas 0,70, yang menunjukkan konsistensi internal antar indikator telah tercapai. Selain itu, besarnya nilai *error variance* juga dapat digunakan untuk menilai reliabilitas suatu indikator. Nilai tersebut menunjukkan tingkat konsistensi internal antar indikator dalam satu konstruk, di mana semakin tinggi nilai CR, semakin tinggi pula keandalan konstruk tersebut dalam menjelaskan variabel yang diukur.

Tabel 2. Hasil uji Reliabilitas Konstruk Penelitian

Variabel	Jumlah Indikator	AVE	Composite Reliability	Keterangan
Emotional Intelligence (EJ)	10	0,679	0,955	Reliabel
Perceived Organizational Support (POS)	10	0,672	0,938	Reliabel
Psychological Empowerment (PE)	12	0,613	0,921	Reliabel
Workforce Agility (WA)	20	0,654	0,948	Reliabel

Sumber : Data diolah

Berdasarkan Tabel di atas, dapat dilihat bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *Composite Reliability (CR)* yang jauh di atas batas minimum 0,70, serta nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yang melampaui ambang batas 0,50 sebagaimana direkomendasikan oleh Hooper et al. (2008). Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam setiap konstruk memiliki tingkat konsistensi dan keandalan yang tinggi dalam menjelaskan variabel laten yang diwakilinya. Dengan demikian, seluruh konstruk yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan

memenuhi kriteria *internal consistency reliability*, sehingga layak digunakan untuk tahap analisis model struktural pada bagian selanjutnya.

Hasil Evaluasi Goodness of Fit Model

Evaluasi *goodness of fit* dilakukan untuk menilai sejauh mana model penelitian yang dikembangkan memiliki kesesuaian dengan data empiris yang diperoleh. Adapun kriteria umum yang direkomendasikan oleh Hooper et al. (2008) menunjukkan bahwa model dapat dikatakan memiliki *good fit* apabila memenuhi batas-batas berikut: nilai *Chi-square/degree of freedom (CMIN/DF)* berada antara 2,00 hingga 3,00, nilai *Goodness of Fit Index (GFI)* dan *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)* mendekati atau lebih besar dari 0,95, nilai *Comparative Fit Index (CFI)* dan *Tucker-Lewis Index (TLI)* juga mendekati atau lebih besar dari 0,95, serta nilai *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* berada di bawah 0,07. Meskipun demikian, Hooper et al. (2008) menegaskan bahwa batas tersebut tidak bersifat kaku, karena pada model yang kompleks dengan banyak indikator, nilai GFI dan AGFI sering kali berada sedikit di bawah 0,95 tanpa mengindikasikan bahwa model tidak layak secara keseluruhan.

Tabel 3. Hasil Evaluasi Goodness of Fit

Indeks Kelayakan Model	Nilai Cut-off (Hooper et al., 2008)	Hasil Analisis AMOS	Evaluasi Model
Chi-square/DF (CMIN/DF)	2.00 – 3.00	2,045	Baik (<i>Good Fit</i>)
Goodness of Fit Index (GFI)	≥ 0,95	0,68	Marginal Fit
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	≥ 0,95	0,656	Marginal Fit
Root Mean Square Residual (RMR)	≤ 0,08	0,03	Baik (<i>Good Fit</i>)
Tucker-Lewis Index (TLI)	≥ 0,95	0,914	Cukup Baik (<i>Acceptable Fit</i>)
Comparative Fit Index (CFI)	≥ 0,95	0,917	Cukup Baik (<i>Acceptable Fit</i>)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	≤ 0,07	0,055	Baik (<i>Good Fit</i>)

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan hasil pada Tabel 3, sebagian besar indeks *goodness of fit* telah memenuhi kriteria kelayakan yang direkomendasikan oleh Hooper et al. (2008). Nilai CMIN/DF sebesar 2,045 berada dalam rentang ideal antara 2,00 hingga 3,00, yang menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang baik antara data empiris dan model teoritis. Nilai GFI (0,680) dan AGFI (0,656) masih berada pada kategori *marginal fit*, namun hal ini masih dapat diterima mengingat model penelitian memiliki jumlah indikator yang relatif banyak dan kompleksitas yang tinggi, kondisi yang menurut Hooper et al. (2008) kerap menyebabkan penurunan nilai kedua indeks tersebut tanpa menurunkan kelayakan model secara keseluruhan.

Persamaan Model dan Pengujian Hipotesis

Tahap selanjutnya setelah model pengukuran dinyatakan layak adalah pengujian model struktural (structural model). Pengujian ini bertujuan untuk menilai kekuatan dan arah hubungan antar variabel laten yang telah dirumuskan dalam hipotesis penelitian. Model struktural menggambarkan hubungan kausal antar konstruk laten berdasarkan teori dan hasil pengolahan data empiris. Menurut Hooper,

Coughlan, dan Mullen (2008), analisis model struktural merupakan tahapan lanjutan dari SEM yang berfungsi untuk menguji validitas model teoretis melalui estimasi parameter regresi antar konstruk laten serta signifikansi pengaruhnya.

Tabel 4. Hasil analisis Model Struktural (*Structural Model*)

Jalur Hubungan	Standardized Estimate (β)	C.R.	p-value
$PE \leftarrow EI$	0,542	12,749	0,000
$PE \leftarrow POS$	0,516	13,218	0,000
$WA \leftarrow PE$	0,366	4,542	0,000
$WA \leftarrow EI$	0,319	6,274	0,000
$WA \leftarrow POS$	0,366	7,415	0,000

Sumber : Output AMOS (Standardized Regression Weights dan Regression Weights), 2025.

Berdasarkan Tabel diatas, seluruh hubungan antar konstruk laten dalam model penelitian memiliki arah positif dan signifikan pada tingkat kepercayaan 95% ($p < 0,05$). Jalur pengaruh Emotional Intelligence (EI) terhadap Psychological Empowerment (PE) memiliki nilai β sebesar 0,542 dengan C.R. = 12,749, menunjukkan bahwa semakin tinggi kecerdasan emosional guru, semakin tinggi pula tingkat pemberdayaan psikologis mereka dalam bekerja. Demikian pula, Perceived Organizational Support (POS) berpengaruh positif terhadap Psychological Empowerment (PE) dengan nilai β = 0,516 dan C.R. = 13,218, yang menunjukkan bahwa semakin besar dukungan organisasi yang dirasakan guru, semakin tinggi pula keyakinan diri dan rasa bermakna mereka terhadap pekerjaan.

Selanjutnya, pengaruh Emotional Intelligence (EI) terhadap Workforce Agility (WA) menunjukkan nilai β = 0,319 dengan C.R. = 6,274, menandakan bahwa guru dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi cenderung lebih tangkas, adaptif, dan proaktif dalam menghadapi perubahan. Jalur Perceived Organizational Support (POS) terhadap Workforce Agility (WA) juga menunjukkan pengaruh positif dengan nilai β = 0,366 dan C.R. = 7,415, yang berarti dukungan organisasi yang memadai dapat meningkatkan kemampuan guru untuk menyesuaikan diri dan berinovasi dalam pekerjaan.

Selain itu, Psychological Empowerment (PE) terbukti berpengaruh positif terhadap Workforce Agility (WA) dengan nilai β = 0,366 dan C.R. = 4,542, menunjukkan bahwa guru yang merasa berdaya secara psikologis memiliki kemampuan lebih besar untuk bekerja secara fleksibel, bertanggung jawab, dan adaptif terhadap tuntutan organisasi.

Berdasarkan hasil tersebut, seluruh jalur hubungan antar konstruk laten menunjukkan nilai standardized estimate (β) positif dan p-value $< 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan dalam model penelitian ini terdukung secara empiris.

Persamaan model struktural berdasarkan hasil estimasi AMOS dapat dituliskan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} PE &= 0,542(EI) + 0,516(POS) + e_1 \\ WA &= 0,319(EI) + 0,366(POS) + 0,366(PE) + e_2 \end{aligned}$$

Keterangan:

- EI = *Emotional Intelligence*,
 POS = *Perceived Organizational Support*,
 PE = *Psychological Empowerment*,

WA = *Workforce Agility*,

$e_1 - e_2$ = *error terms*.

Secara keseluruhan, hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa *Emotional Intelligence* dan *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *Workforce Agility*, serta berpengaruh tidak langsung melalui *Psychological Empowerment* sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, model struktural yang diusulkan dalam penelitian ini telah memperoleh dukungan empiris yang kuat dan dapat dinyatakan layak baik secara teoretis maupun statistik.

Uji Mediasi

Setelah model struktural dinyatakan memenuhi kriteria kelayakan, langkah berikutnya adalah melakukan uji mediasi untuk menilai peran *Psychological Empowerment (PE)* dalam hubungan antara *Emotional Intelligence (EI)* dan *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Workforce Agility (WA)*. Uji mediasi bertujuan untuk menentukan apakah pengaruh *EI* dan *POS* terhadap *WA* bersifat langsung atau melalui perantara variabel *PE* sebagai konstruk mediasi.

Dalam analisis *Structural Equation Modelling (SEM)*, pengujian mediasi dapat dilakukan dengan menilai besarnya pengaruh langsung (*direct effect*) dan tidak langsung (*indirect effect*) antar konstruk laten. Menurut Hooper, Coughlan, dan Mullen (2008), suatu hubungan mediasi dinyatakan terjadi apabila pengaruh tidak langsung antar konstruk signifikan secara statistik dan memiliki arah yang konsisten dengan pengaruh langsungnya. Jika baik pengaruh langsung maupun tidak langsung signifikan, maka hubungan tersebut disebut mediasi parsial (*partial mediation*), sedangkan jika hanya pengaruh tidak langsung yang signifikan, maka dikategorikan sebagai mediasi penuh (*full mediation*).

Tabel 5. Hasil Uji Mediasi

Hubungan Antar Variabel	Direct Effect (β)	Indirect Effect (β)	Total Effect (β)	Keterangan
$EI \rightarrow WA$	0,319	0,199	0,518	Mediasi Parsial
$POS \rightarrow WA$	0,366	0,189	0,555	Mediasi Parsial
$EI \rightarrow PE \rightarrow WA$	-	0,199	-	Signifikan
$POS \rightarrow PE \rightarrow WA$	-	0,189	-	Signifikan

Sumber : Data diolah

Berdasarkan hasil pada Tabel 5, pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) *Emotional Intelligence (EI)* terhadap *Workforce Agility (WA)* melalui *Psychological Empowerment (PE)* memiliki nilai $\beta = 0,199$, sedangkan pengaruh langsungnya sebesar $\beta = 0,319$ dengan total pengaruh $\beta = 0,518$. Sementara itu, pengaruh tidak langsung *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Workforce Agility* melalui *Psychological Empowerment* memiliki nilai $\beta = 0,189$, dengan pengaruh langsung $\beta = 0,366$ dan total pengaruh $\beta = 0,555$.

Nilai koefisien indirect effect yang signifikan ini menunjukkan bahwa *Psychological Empowerment* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Emotional Intelligence* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Workforce Agility*. Karena baik pengaruh langsung maupun tidak langsung sama-sama signifikan, maka hubungan tersebut dikategorikan sebagai mediasi parsial (*partial mediation*). Hasil ini sejalan dengan panduan Hooper, Coughlan, dan Mullen (2008), yang menyatakan bahwa mediasi parsial terjadi ketika konstruk mediasi memperkuat

hubungan kausal tanpa sepenuhnya menggantikan pengaruh langsung antar variabel laten.

5. Simpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* melalui program AMOS, diperoleh beberapa kesimpulan yang secara empiris mendukung seluruh tujuh hipotesis penelitian sebagai berikut.

- a. Pertama, *emotional intelligence (EI)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *workforce agility*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan guru dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri serta orang lain, semakin besar pula kemampuan mereka untuk beradaptasi dan tangguh terhadap perubahan lingkungan kerja Elvira & Salas-Vallina (2021). Guru dengan kecerdasan emosional tinggi mampu mengelola stres, menjaga hubungan interpersonal, serta mengambil keputusan yang bijak di tengah tekanan pekerjaan. Temuan ini memperkuat *Self-Determination Theory (SDT)* yang menyatakan bahwa kemampuan regulasi diri dan kesadaran emosional memperkuat otonomi dan motivasi intrinsik individu Ryan & Deci (2017).
- b. Kedua, *perceived organizational support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *workforce agility*. Dukungan organisasi yang dirasakan guru seperti perhatian terhadap kesejahteraan, keadilan kebijakan, dan apresiasi kinerja meningkatkan kemampuan mereka untuk menyesuaikan diri, bekerja proaktif, dan berinovasi (Ahmed et al., 2014; Rhoades & Eisenberger, 2002). Guru yang merasa dihargai dan didukung lebih siap menghadapi dinamika kebijakan pendidikan serta lebih berkomitmen untuk beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Tamang et al. (2024), yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi memperkuat perilaku adaptif tenaga pendidik melalui peningkatan rasa percaya diri dan keterlibatan kerja.
- c. Ketiga, *psychological empowerment (PE)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *workforce agility*. Guru yang memiliki rasa makna dalam pekerjaan, percaya diri terhadap kompetensi diri, memiliki kebebasan bertindak, dan merasa berpengaruh terhadap lingkungan kerjanya akan menunjukkan perilaku kerja yang lebih tangkas dan responsif terhadap perubahan (Muduli, 2017; Spreitzer, 1995). Hasil ini menegaskan bahwa pemberdayaan psikologis berperan sebagai kekuatan internal yang mendorong guru untuk bertindak adaptif, proaktif, dan resilien dalam menghadapi perubahan kurikulum, administrasi digital, maupun tekanan pekerjaan sehari-hari.
- d. Keempat, *emotional intelligence (EI)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment (PE)*. Guru dengan tingkat kecerdasan emosional tinggi lebih mampu mengelola emosi secara konstruktif, memahami perasaan orang lain, serta menumbuhkan motivasi intrinsik, yang pada akhirnya meningkatkan perasaan berdaya secara psikologis ((Elvira & Salas-Vallina, 2021; Mérida-López et al., 2019). Hal ini sejalan dengan SDT Ryan & Deci (2017) yang menekankan bahwa kemampuan mengelola emosi dan empati membantu individu memenuhi kebutuhan dasar psikologisnya, yaitu *autonomy, competence, and relatedness*, yang membentuk dasar dari pemberdayaan psikologis.
- e. Kelima, *perceived organizational support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment (PE)*. Guru yang merasakan perhatian, penghargaan, dan dukungan dari organisasinya akan memiliki rasa percaya diri,

makna kerja, serta rasa kontrol yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya (Rhoades & Eisenberger, 2002; Tamang et al., 2024). Dukungan organisasi menciptakan lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan psikologis guru untuk merasa otonom dan kompeten, sehingga memperkuat rasa keberdayaan psikologis yang memotivasi mereka untuk bekerja secara adaptif dan berorientasi pada pengembangan diri.

- f. Keenam, *psychological empowerment (PE)* memediasi secara parsial pengaruh *emotional intelligence (EI)* terhadap *workforce agility*. Guru yang memiliki kecerdasan emosional tinggi tidak hanya secara langsung menunjukkan perilaku kerja yang tangkas, tetapi juga melalui peningkatan rasa keberdayaan psikologis (Elvira & Salas-Vallina, 2021; Muduli, 2017). Peningkatan kemampuan regulasi emosi dan empati memperkuat makna dan rasa percaya diri guru, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk lebih adaptif dan proaktif dalam menghadapi perubahan kebijakan serta dinamika administrasi pendidikan.
- g. Ketujuh, *psychological empowerment (PE)* juga memediasi secara parsial pengaruh *perceived organizational support (POS)* terhadap *workforce agility*. Dukungan organisasi yang dirasakan meningkatkan *workforce agility* baik secara langsung maupun melalui peningkatan pemberdayaan psikologis (Ahmed et al., 2014; Muduli & Choudhury, 2024). Ketika guru merasa dihargai dan diberi kepercayaan, mereka akan lebih berani mengambil inisiatif, bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, dan lebih siap menghadapi perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara dukungan organisasi dan perilaku kerja yang agile.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkuat kerangka Self-Determination Theory (SDT) Ryan & Deci (2017), yang menegaskan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar psikologis yaitu *autonomy*, *competence*, dan *relatedness* akan memunculkan rasa berdaya dan motivasi intrinsik, yang selanjutnya meningkatkan *workforce agility*. Dengan demikian, kombinasi *emotional intelligence* dan *perceived organizational support* terbukti menjadi determinan penting dalam membangun *psychological empowerment* dan *workforce agility* di kalangan guru negeri di Kota Kendari.

6. Daftar Pustaka

- Ahmed, I., Ismail, W. K. W., Amin, S. M., & Islam, T. (2014). Role of perceived organizational support in teachers' responsiveness and students' outcomes: Evidence from a public sector University of Pakistan. *International Journal of Educational Management*, 28(2), 246–256. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2013-0031>
- Alavi, S., & Wahab, D. A. (2013). A review on workforce agility. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 5(16), 4195–4199. <https://doi.org/10.19026/rjaset.5.4647>
- Coombe, C., Bouslama, F., Hiasat, L., Medina, C., & Manser, R. (2020). The Importance of Emotional Intelligence Skills for Language Teachers. In *Second Language Learning and Teaching* (pp. 65–83). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-030-34762-8_6
- Davies, K. A., Lane, A. M., Devonport, T. J., & Scott, J. A. (2010). Validity and Reliability of a Brief Emotional Intelligence Scale (BEIS-10). *Journal of Individual Differences*, 31(4), 198–208. <https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000028>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). OP07CH05_Eisenberger ARjats.cls Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts OP07CH05_Eisenberger ARjats.cls. *Annual Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2020, 7, 58. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119>
- Elvira, J., & Salas-Vallina, A. (2021). Toward healthier public workplaces: emotional intelligence, resilience and happiness at work. In *Int. J. Environment and Health* (Vol. 10).
- Goleman, Daniel. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Haeri, I. Z., & Afriansyah, A. (2024). Eksplorasi Beban Digital Guru: Survei Pemanfaatan Platform Merdeka Mengajar (PMM) oleh Guru. *Aspirasi: Jurnal Masalah-Masalah Sosial*, 15(2). <https://doi.org/10.46807/aspirasi.v15i2.4615>
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6, 53–60. www.ejbrm.com
- Ishak, N. M., Piet, I. I., & Ramli, R. (2010). Emotional intelligence of Malaysian teachers: A comparative study on teachers in daily and residential schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 9, 604–612. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.12.205>
- Kiryakova, G., & Kozhuharova, D. (2024). The Digital Competences Necessary for the Successful Pedagogical Practice of Teachers in the Digital Age. *Education Sciences*, 14(5). <https://doi.org/10.3390/educsci14050507>
- Martela, F. (2020). Self-Determination Theory. In *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 369–373). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118970843.ch61>
- Mérida-López, S., Bakker, A. B., & Extremera, N. (2019). How does emotional intelligence help teachers to stay engaged? Cross-validation of a moderated mediation model. *Personality and Individual Differences*, 151. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.04.048>
- Muduli, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 46–56. <https://doi.org/10.1002/joe.21800>
- Muduli, A., & Choudhury, A. (2024). Exploring the role of workforce agility on digital transformation: a systematic literature review. In *Benchmarking*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2023-0108>
- Qin, R., & Nembhard, D. A. (2015). Workforce agility in operations management. In *Surveys in Operations Research and Management Science* (Vol. 20, Issue 2, pp. 55–69). Elsevier Science B.V. <https://doi.org/10.1016/j.sorms.2015.11.001>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

- Ryan, R. M. , & Deci, E. L. . (2017). *Self-determination theory : basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Saa, S. (2024). MERDEKA CURRICULUM: ADAPTATION OF INDONESIAN EDUCATION POLICY IN THE DIGITAL ERA AND GLOBAL CHALLENGES. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(3). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n3-168>
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466–473. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2014.01.002>
- Sohrabi, R., Asari, M., & Javad Hozoori, M. (2014). Relationship between workforce agility and organizational intelligence (case study: The companies of “Iran High Council of Informatics”). *Asian Social Science*, 10(4), 279–287. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n4p279>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 38, Issue 5). <https://www.jstor.org/stable/256865>
- Tamang, S., Mishra, A. K., Ghosh, A., & Bhaumik, A. (2024). ORGANISATIONAL SUPPORT AND TEACHERS' ENGAGEMENT FOR PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN SECONDARY SCHOOLS OF NEPAL. *Jurnal Ilmiah Ilmu Terapan Universitas Jambi*, 8(2), 647–665. <https://doi.org/10.22437/jiituj.v8i2.32414>
- Tamtam, F., & Tourabi, A. (2020). A framework for measuring workforce agility: Fuzzy logic approach applied in a Moroccan manufacturing company. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems*, 5(3), 411–418. <https://doi.org/10.25046/aj050352>
- Tessarini Junior, G., & Saltorato, P. (2021). Workforce agility: A systematic literature review and a research agenda proposal. *Innovar*, 31(81), 155–168. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95582>
- Viranda, C., Safitri, I., & Hidayat, S. (2023). Psychometric Properties of the Workforce Agility Scale. *Psychological Research on Urban Society*, 6(2). <https://doi.org/10.7454/proust.v6i2.1148>