Journal of Economics
AND MANAGEMENT SCIENTIES
https://jems.ink
ISSN 2655-1934 (print), 2655-6685 (online)

Psychological Empowerment sebagai Mediator *Perceived Organizational Support* dan *Workforce Agility*: Studi pada Karyawan Produksi

Apriani Paramita Cahyadewi[1], dan Umi Anugerah Izzati[2]*

[1,2] *Universitas Negeri Surabaya, Indonesia*

Journal of Economics and Management Scienties is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.

ARTICLE HISTORY

Received: 28 October 26
Final Revision: 06 November 26
Accepted: 18 November 26
Online Publication: 31 December 26

KEYWORDS

Psychological Empowerment, Perceived Organizational Support, Workforce Agility, Mediator, PKWT

ABSTRACT

Production employees must adjust when targets, quality standards, and work procedures change. This study examines the role of psychological empowerment (PE) as a mediator of the relationship between perceived organizational support (POS) and workforce agility (WA) among fixed-term (PKWT) production employees at PT X. A quantitative cross-sectional design was used, with a researcher-developed self-report questionnaire based on the conceptual definitions and dimensions of constructs from previous studies, completed by 177 respondents selected through purposive sampling, and the data were analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). POS was positively and significantly related to WA ($\beta = 0.261$, $t = 3.466$, $p = 0.001$) and PE ($\beta = 0.732$, $t = 21.641$, $p < 0.001$), and PE was positively and significantly related to WA ($\beta = 0.564$, $t = 8.349$, $p < 0.001$). The indirect effect of POS on WA through PE was significant ($\beta = 0.413$, $t = 7.463$, $p < 0.001$) and accounted for about 61.3% of the total effect, indicating complementary (partial) mediation. The model explained 53.7% of the variance in PE and 60.3% of the variance in WA. These findings suggest that perceived organizational support is associated with agility mainly when it is experienced as empowerment. In practice, the company can link appreciation to individual performance, make supervisor mentoring consistent, and give production employees room to contribute to process improvement.

KATA KUNCI

Psychological Empowerment, *Perceived Organizational Support*, *Workforce Agility*, Mediator, PKWT

ABSTRAK

Karyawan produksi perlu menyesuaikan diri ketika target, standar kualitas, dan prosedur kerja berubah. Penelitian ini menguji peran *psychological empowerment* (PE) sebagai mediator hubungan *perceived organizational support* (POS) dan *workforce agility* (WA) pada karyawan produksi berstatus PKWT di PT X. Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif *cross-sectional* dengan kuesioner *self-report* yang disusun peneliti berdasarkan definisi konseptual dan dimensi konstruk dari penelitian terdahulu. Kuesioner diisi oleh 177 responden yang dipilih melalui *purposive sampling*, dan data dianalisis menggunakan *partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM). POS berkaitan positif dan signifikan dengan WA ($\beta = 0{,}261$; $t = 3{,}466$; $p = 0{,}001$) dan PE ($\beta = 0{,}732$; $t = 21{,}641$; $p < 0{,}001$), dan PE berkaitan positif dan signifikan dengan WA ($\beta = 0{,}564$; $t = 8{,}349$; $p < 0{,}001$). Efek tidak langsung POS terhadap WA melalui PE signifikan ($\beta = 0{,}413$; $t = 7{,}463$; $p < 0{,}001$) dan menyumbang sekitar 61,3% dari total efek, sehingga PE memediasi secara komplementer (parsial). Model menjelaskan 53,7% varians PE dan 60,3% varians WA. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dipersepsikan karyawan berkaitan dengan *agility* terutama ketika dirasakan sebagai pemberdayaan. Secara praktis, perusahaan dapat mengaitkan apresiasi dengan kinerja individual, menjaga konsistensi pendampingan oleh atasan, dan memberi ruang bagi karyawan produksi untuk berkontribusi pada perbaikan proses.

CORRESPONDING AUTHOR

aprianiparamita.23499@mhs.unesa.ac.id

DOI

10.37034/jems.v9i1.586

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Perubahan target, standar kualitas, dan prosedur kerja menuntut organisasi manufaktur memiliki karyawan yang tidak hanya patuh pada prosedur, tetapi juga mampu menyesuaikan diri ketika kondisi kerja berubah [1]. Kemampuan ini disebut *workforce agility* (WA), yaitu kemampuan karyawan merespons perubahan secara proaktif dan adaptif serta tetap bekerja secara efektif [2], yang umumnya dipahami melalui tiga aspek: *proactivity*, *adaptability*, dan *resilience* [1], [3]. WA semakin penting karena karyawan menghadapi perubahan dan ketidakpastian yang semakin tinggi [4]. WA juga dipandang sebagai fondasi *agility* organisasi yang dikaitkan dengan capaian bisnis yang lebih baik [5], dan pada perusahaan manufaktur berteknologi

tinggi di Iran, WA meningkatkan peluang perusahaan menjadi perusahaan bertumbuh tinggi [6].

Permasalahan terkait WA ditemukan pada karyawan produksi PT X yang berstatus PKWT. Wawancara pendahuluan dengan HR Manager, Supervisor HR, dan Supervisor Produksi, serta Operator Produksi yang dilaksanakan pada bulan Juli-Agustus 2026 menunjukkan bahwa WA sebagian karyawan produksi belum optimal. Pada aspek *proactivity*, karyawan cenderung menunggu arahan *Leader* atau Supervisor ketika menghadapi kendala karena khawatir melakukan kesalahan. Pada aspek *adaptability*, sebagian karyawan membutuhkan waktu dan pendampingan untuk menyesuaikan diri dengan prosedur atau standar kerja baru. Pada aspek *resilience*, fokus dan ketelitian karyawan saat menghadapi tekanan target atau perubahan proses masih dipengaruhi arahan atasan. Seorang karyawan produksi juga menyatakan bahwa karyawan pada umumnya menunggu instruksi atasan; ia sendiri memerlukan arahan dan latihan ketika dipindahkan dari bagian kerja awal ke titik kerja lain, dan sebagian rekannya tidak mau menyesuaikan diri lalu berhenti bekerja. Ia menduga upah yang dirasa tidak sebanding dengan kesulitan kerja turut memperlambat adaptasi. Menurut HR *Manager* dan supervisor, persepsi dukungan organisasi di PT X juga beragam: belum ada sistem penghargaan yang mengaitkan apresiasi dengan kinerja individual, dan pola pendampingan atasan belum seragam.

1.2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Perceived organizational support (POS) adalah persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka [7]. Menurut *social exchange theory* dan *organizational support theory*, karyawan yang merasa didukung cenderung membalasnya melalui sikap dan perilaku kerja yang menguntungkan organisasi [8], [9]. *Psychological empowerment* (PE) adalah orientasi motivasional karyawan terhadap pekerjaannya yang terdiri atas *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact* [10].

Karyawan yang merasa didukung diperkirakan lebih berani mengambil inisiatif dan menyesuaikan diri dengan perubahan. Hal tersebut didukung dengan penelitian pada karyawan industri digital menempatkan POS sebagai moderator pada hubungan *agility* karyawan dengan kinerja adaptif [11], dan pada karyawan bank menempatkan POS sebagai mediator antara *empowering leadership* dan *agility* [12], sehingga POS dipandang relevan bagi *agility* karyawan. Namun, bukti mengenai pengaruh POS terhadap WA pada karyawan produksi manufaktur masih terbatas. Pada karyawan berstatus sementara, penelitian menemukan bahwa POS memprediksi komitmen afektif pekerja agen sementara, sehingga dukungan organisasi tetap bermakna bagi pekerja dengan hubungan kerja berjangka seperti PKWT [13]. Secara teoretis, *social exchange theory* menjelaskan bahwa perlakuan yang dianggap menguntungkan akan dibalas oleh karyawan dengan perilaku yang menguntungkan pihak pemberi [8], sedangkan *organizational support theory* menekankan bahwa persepsi dukungan menumbuhkan kewajiban timbal balik (norma resiprositas) sehingga karyawan terdorong untuk membantu organisasi mencapai tujuannya [9]. Pada kondisi kerja yang berubah, bentuk balasan tersebut dapat berupa inisiatif dan penyesuaian diri, yaitu inti dari WA. Berdasarkan hal tersebut, diajukan hipotesis:

H1: *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Workforce Agility* pada karyawan produksi di PT X.

POS membentuk cara karyawan memandang dirinya dan pekerjaannya. Penelitian pada tiga sampel menemukan bahwa PE menjelaskan hubungan POS dengan kesejahteraan psikologis [14] dan pada operator manufaktur di Johor menemukan bahwa PE memediasi hubungan POS dan *career satisfaction* [15]. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa POS berhubungan positif dengan PE [16] dan menemukan bahwa tenaga pekerja yang merasa didukung merasa lebih berdaya [17]. Secara teoretis, dukungan yang diterima menandakan bahwa organisasi menghargai dan mempercayai karyawan. Dalam kerangka *social exchange theory* dan *organizational support theory*, pesan tersebut memenuhi kebutuhan sosio-emosional karyawan dan dapat memperkuat rasa berarti serta kepercayaan diri akan kemampuan dalam bekerja, sehingga karyawan merasa lebih berdaya [9], [10]. Dengan demikian, diajukan hipotesis:

H2: *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Psychological Empowerment* pada karyawan produksi di PT X.

PE dapat menjadi kondisi internal yang mendukung WA karena karyawan yang merasa mampu, memiliki keleluasaan, dan berpengaruh lebih siap mengambil inisiatif serta menyesuaikan diri. Hal ini dibuktikan dari penelitian dimana dimensi PE mendorong WA [5], [18], dengan pengaruh positif pada karyawan sektor energi, serta hasil searah pada karyawan *startup* [19]. Hubungan ini relevan bagi pekerjaan produksi yang terikat SOP, karena otonomi kerja termasuk prediktor WA yang terpenting [1], sedangkan pengaruh PE terhadap WA terbukti berlaku pada karyawan dengan otonomi kerja rendah dan sedang [19]. Pada karyawan produksi PT X, kepercayaan diri menurun saat menghadapi prosedur baru (*competence*), ruang menentukan cara kerja dibatasi SOP (*self-determination*), dan pengaruh pekerjaan dirasakan pada hasil produksi harian tetapi belum pada perbaikan proses (*impact*). Secara teoretis, *empowerment* dipandang sebagai orientasi motivasional intrinsik; karyawan yang merasakan *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact* cenderung aktif membentuk perannya dan merespons perubahan, bukan hanya menunggu instruksi

[10]. Mekanisme ini mendukung *proactivity*, *adaptability*, dan *resilience* sebagai aspek WA. Oleh karena itu, diajukan hipotesis:

H3: *Psychological Empowerment* berpengaruh positif terhadap *Workforce Agility* pada karyawan produksi di PT X.

Berdasarkan H1 sampai H3, dukungan organisasi tidak hanya berkaitan dengan WA secara langsung. Dukungan tersebut dapat lebih dahulu membentuk keyakinan karyawan akan kemampuan, ruang bertindak, dan pengaruhnya, yang kemudian mendorong inisiatif dan adaptasi. Dalam kerangka *social exchange theory* dan *organizational support theory*, PE dapat dipandang sebagai respons psikologis atas dukungan yang diterima, yang kemudian diwujudkan dalam perilaku *agile*; dengan demikian PE berperan sebagai mekanisme penghubung antara POS dan WA. Hal ini didukung oleh penellitian pada guru SD dan SMP negeri yang menemukan bahwa POS berpengaruh positif terhadap WA dan PE memediasi hubungan tersebut. Dengan demikian, diajukan hipotesis:

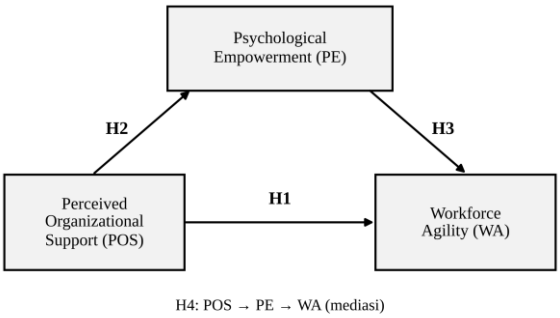
H4: *Psychological Empowerment* memediasi hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Workforce Agility* pada karyawan produksi di PT X.

1.3. Kesenjangan Penelitian dan Tujuan Penelitian

Penelitian terdahulu umumnya menguji PE sebagai mediator POS dengan *outcome* lain, yaitu *career satisfaction* [15], perilaku penjualan adaptif [17], dan *innovative work behavior* [16]. Penelitian pada karyawan bank menempatkan POS sebagai mediator antara *empowering leadership* dan *agility,* bukan sebagai predikro yang dimediasi PE [12]. Model yang paling dekat dengan penelitian ini diuji pada guru [20], sehingga belum diketahui apakah mekanisme yang sama berlaku pada karyawan produksi yang menghadapi target, SOP, standar kualitas, dan hubungan kerja berjangka.

Pada karyawan PKWT, hubungan kerja yang berjangka dan pekerjaan yang terikat SOP dapat membatasi ruang karyawan untuk bertindak mandiri, sehingga dukungan organisasi mungkin baru berkaitan dengan *agility* ketika lebih dulu dirasakan sebagai pemberdayaan. Secara teoretis, ketidakpastian kelanjutan kontrak membuat karyawan PKWT cenderung menilai dukungan organisasi sebagai sesuatu yang bersyarat dan berjangka pendek, sehingga hubungan timbal balik sebagaimana dijelaskan *social exchange theory* belum tentu terbentuk penuh dan dukungan baru memicu *agility* apabila lebih dulu menumbuhkan rasa berdaya untuk bertindak. Karena itu, mekanisme mediasi PE pada kelompok ini layak diuji secara empiris. Sepanjang pengetahuan penulis, penelitian yang menguji PE sebagai mediator hubungan POS dan WA pada karyawan produksi berstatus PKWT masih terbatas.

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh POS terhadap WA dan PE, pengaruh PE terhadap WA, serta peran PE sebagai mediator hubungan POS dan WA pada karyawan produksi berstatus PKWT di PT X, seperti yang terlihat pada Gambar 1. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi dengan menguji *boundary condition* (kondisi batas) dari *social exchange theory* dan *organizational support theory* pada lingkungan kerja yang rigid dan berotonomi rendah, yaitu pekerjaan produksi yang terstandar SOP dengan hubungan kerja berjangka (PKWT). Secara praktis, hasilnya dapat menjadi bahan pertimbangan bagi PT X dalam memperbaiki dukungan, pendampingan atasan, dan pemberian apresiasi, sehingga peningkatan WA tidak hanya bertumpu pada keterampilan teknis.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

2. Metode Penelitian

2.1. Desain dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional* untuk menguji hubungan antara POS, PE, dan WA serta peran PE sebagai mediator pada karyawan produksi PT X, sebuah perusahaan manufaktur di Indonesia. Desain *cross-sectional* digunakan karena data seluruh variabel dikumpulkan pada satu periode pengukuran. Pengumpulan data dilakukan pada September - Oktober 2026. PT X dipilih karena pekerjaan produksinya melibatkan target kerja, prosedur operasional, standar kualitas, dan tuntutan perubahan kondisi kerja yang relevan dengan kajian WA.

2.2. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah 820 karyawan produksi PT X yang berstatus Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT). Sampel dipilih dengan *purposive sampling* berdasarkan kriteria: (1) bekerja pada bagian produksi PT X, (2) berstatus PKWT, dan (3) memiliki masa kerja minimal tiga bulan, agar responden telah memiliki pengalaman memadai untuk menilai dukungan organisasi, kondisi psikologis dalam pekerjaan, dan kemampuan menghadapi perubahan. Penelitian dilakukan dalam dua tahap, yaitu uji coba instrumen pada 30 karyawan yang memenuhi kriteria dan pengumpulan data utama. Responden uji coba tidak diikutsertakan dalam sampel utama. Kuesioner

dibagikan secara daring dengan bantuan supervisor untuk menyampaikan kepada karyawan produksi. Kriteria PKWT dan masa kerja diperiksa melalui pertanyaan identitas pada kuesioner. Pada pengumpulan data utama, 218 responden mengisi kuesioner; setelah eliminasi 41 data yang tidak memenuhi kriteria (bukan PKWT atau masa kerja kurang dari tiga bulan), 177 data dianalisis.

Jumlah sampel ditentukan berdasarkan analisis daya statistik menggunakan G*Power 3.1dengan *effect size* f^2 = 0,15 (sedang), α = 0,05, *power* = 0,80, dan dua prediktor pada konstruk WA, yang menghasilkan kebutuhan minimal sekitar 68 responden [21]. Jumlah 177 data yang dianalisis melampaui batas tersebut dan memenuhi *rule of thumb* PLS-SEM [22]. Responden mendapat penjelasan mengenai tujuan penelitian dan mengisi kuesioner secara sukarela dengan jaminan anonimitas dan kerahasiaan data, serta penelitian dilakukan dengan izin PT X.

2.3. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner *self-report* yang disusun oleh peneliti dengan merujuk pada definisi konseptual dan dimensi konstruk dari literatur sebelumnya. Item-itemnya disesuaikan dengan konteks pekerjaan produksi di PT X, terutama karakteristik karyawan berstatus Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT). Konstruk POS mengacu dari konsep Rhoades dan Eisenberger [9], PE mengacu dari empat dimensi Spreitzer, yaitu *meaning, competence, self-determination*, dan *impact* [10], serta WA dari tiga karakteristik Sherehiy dan Karwowski, yaitu *proactivity, adaptability*, dan *resilience* [1]. Setiap indikator diwakili item *favorable* dan *unfavorable* yang disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan produksi PT X. Item *unfavorable* di-*reverse-code* sebelum analisis. Seluruh item diukur dengan skala Likert lima poin, dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju).

Karena instrumen disusun untuk konteks kerja yang baru, kuesioner diuji coba pada 30 responden; item yang memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas dipertahankan, sedangkan item yang tidak memenuhi kriteria diperbaiki atau dieliminasi. Item dinyatakan valid apabila *corrected item-total correlation* ≥ 0,30 dan instrumen dinyatakan reliabel apabila *Cronbach's alpha* ≥ 0,70 [23], [24]. Dari 104 item awal, 88 item dipertahankan sehingga instrumen akhir terdiri atas 33 item POS, 22 item PE, dan 33 item WA.

2.4. Analisis Data

Analisis data dilakukan dalam dua tahap. Pertama, uji coba instrumen menggunakan IBM SPSS *Statistics*, dengan validitas item dinilai melalui *corrected item-total correlation* dan reliabilitas melalui *Cronbach's alpha.* Karena ukuran sampel uji coba terbatas (n = 30), tahap ini difokuskan pada seleksi item dan konsistensi internal. Validitas konstruk dievaluasi pada data utama melalui *outer loading*, AVE, dan HTMT dalam model pengukuran PLS-SEM. Kedua, data utama dianalisis dengan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menguji hubungan antarkonstruk laten dan peran mediasi PE. PLS-SEM dipilih karena penelitian berorientasi pada penjelasan varians konstruk endogen, model memuat mediasi, dan metode ini tidak mensyaratkan distribusi data normal [22]. Seluruh item dimuat langsung pada konstruknya sebagai model reflektif; dimensi PE dan WA tidak diuji secara terpisah.

Evaluasi measurement model mencakup *outer loading, average variance extracted* (AVE), *Cronbach's alpha, composite reliability,* dan validitas diskriminan melalui *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) dengan batas masing-masing 0,70; 0,50; 0,70; 0,70; dan 0,90 [22], [25]. Evaluasi *structural model* mencakup *path coefficient, coefficient of determination* (R^2), *effect size* (f^2) [26], dan *predictive relevance* (Q^2), dengan signifikansi diuji melalui *bootstrapping* menggunakan 5.000 subsampel pada SmartPLS 4.0, *confidence interval bias-corrected and accelerated confidence interval* (BCa CI) 95% dan uji dua arah. Efek mediasi dinyatakan signifikan apabila interval kepercayaan bootstrap untuk efek tidak langsung POS terhadap WA melalui PE tidak mencakup nol, dan jenis mediasi ditentukan berdasarkan kriteria klasifikasi mediasi [27]. Potensi *common method bias* dievaluasi dengan *full collinearity* VIF [28].

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 177 responden yang memenuhi kriteria, dengan distribusi jenis kelamin yang relatif seimbang (98 laki-laki dan 79 perempuan). Rincian karakteristik responden disajikan pada Tabel 1. Secara umum, responden didominasi oleh karyawan produksi berusia 20–25 tahun (56,50%), belum menikah (63,84%), berpendidikan SMK (47,46%), dan bermasa kerja lebih dari enam bulan (84,75%).

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	98	55,37
	Perempuan	79	44,63
Status Pernikahan	Belum Menikah	113	63,84
	Menikah	58	32,77
	Cerai Hidup	4	2,26
	Cerai Mati	2	1,13
Usia	20–25 tahun	100	56,50
	26–30 tahun	37	20,90
	>30 tahun	40	22,60
Pendidikan Terakhir	SMP/MTs	2	1,13
	SMA/MA	79	44,63
	SMK	84	47,46
	D3	6	3,39
	D4/S1	6	3,39
Masa Kerja	3–6 bulan	27	15,25
	>6 bulan	150	84,75

3.2. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif variabel penelitian disajikan pada Tabel 2. Variabel *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki *mean* sebesar 99,825 (SD = 36,276), dengan rentang skor teramati 33–165. Variabel *Psychological Empowerment* (PE) memiliki *mean* sebesar 65,904 (SD = 23,342), dengan rentang skor teramati 23–110. Sementara itu, variabel *Workforce Agility* (WA) memiliki *mean* sebesar 97,294 (SD = 40,403), dengan rentang skor teramati 33–165.

Kategorisasi hipotetis disusun dalam tiga kategori (rendah, sedang, tinggi) dengan lebar interval dihitung dengan Persamaan (1), (2) dan (3) [23].

$$lebar\ interval = (skor\ maksimum\ teoretis - skor\ minimum\ teoretis) / 3 \quad (1)$$

$$skor\ minimum\ teoretis = jumlah\ item \times 1 \quad (2)$$

$$skor\ maksimum\ teoretis = jumlah\ item \times 5 \quad (3)$$

Berdasarkan rumus tersebut, POS dan WA (33 item; skor 33–165) tergolong rendah pada rentang 33–77, sedang 78–121, dan tinggi 122–165, sedangkan PE (22 item; skor 22–110) tergolong rendah pada rentang 22–51,33, sedang 51,34–80,67, dan tinggi 80,68–110. Dengan demikian, *mean* ketiga variabel berada pada kategori sedang. Rata-rata per item (skala 1–5) berturut-turut sebesar 3,025 untuk POS, 2,996 untuk PE, dan 2,948 untuk WA, yang berada pada kategori sedang (2,34–3,67) sehingga tingkat persetujuan responden cenderung netral. Hasil ini menggambarkan kecenderungan skor responden pada masing-masing variabel, tetapi belum dapat dijadikan dasar tunggal untuk menyimpulkan bahwa *workforce agility* belum optimal.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel

Variabel	*Mean*	*Mean* per Item	SD	Min–Maks	Kategori
POS	99,825	3,025	36,276	33-165	Sedang
PE	65,904	2,996	23,342	23-110	Sedang
WA	97,294	2,948	40,403	33-165	Sedang

3.3. Evaluasi *Outer Model*

Evaluasi model pengukuran *(outer model)* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas item dalam mengukur konstruk POS, PE, dan WA. Hasil pengujian pada Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh item memiliki nilai *outer loading* di atas batas minimum 0,70, yaitu berkisar antara 0,845–0,908 untuk 33 item POS, 0,842–0,893 untuk 22 item PE, dan 0,875–0,922 untuk 33 item WA. Dengan demikian, tidak ada item yang dieliminasi pada tahap ini dan seluruh item dipertahankan dalam analisis lanjutan. *Outer loading* seluruh item, termasuk item *unfavorable* yang telah di-*reverse-code*, tinggi dan seragam. Pola ini mengurangi kemungkinan *straight-lining,* karena jawaban seragam tanpa membaca isi item akan membuat item *unfavorable* berkorelasi negatif dengan item *favorable* dan memuat rendah.

Pada pengujian reliabilitas pada Tabel 3, nilai *Cronbach's alpha* untuk POS sebesar 0,991, PE sebesar 0,985, dan WA sebesar 0,993. Nilai *composite reliability* masing-masing konstruk adalah 0,991 untuk POS, 0,986 untuk PE, dan 0,993 untuk WA, sedangkan nilai rho_A sebesar 0,991; 0,985; dan 0,993. Seluruh nilai tersebut melampaui batas minimum 0,70 sehingga ketiga konstruk dinyatakan reliabel. Namun, nilai di atas 0,95 mengindikasikan kemungkinan redundansi antaritem, bukan semata reliabilitas yang lebih baik [22].

Nilai alpha dan CR yang tinggi dipengaruhi oleh jumlah item yang banyak dan korelasi antaritem yang tinggi, karena alpha merupakan fungsi dari jumlah item (k) dan rata-rata korelasi antaritem ($\bar{r}$), yaitu $\alpha = k \cdot \bar{r} / (1 + (k - 1) \cdot \bar{r})$ [29], [30], [31]. Rata-rata korelasi antaritem pada penelitian sebesar 0,764 (POS; k = 33), 0,747 (PE; k = 22), dan 0,813 (WA; k = 33), yang jika dimasukkan ke rumus tersebut menghasilkan *alpha* sebesar 0,991; 0,985; dan 0,993. *Loading* yang tinggi dan seragam pada seluruh item juga dapat mencerminkan kesamaan isi antaritem. Meskipun demikian, nilai HTMT antarkonstruk yang berada di bawah 0,90 seperti yang terlihat pada Tabel 4 menunjukkan bahwa ketiga konstruk tetap dapat dibedakan. Validitas konvergen juga terpenuhi karena nilai *Average Variance Extracted* (AVE) seluruh konstruk berada di atas 0,50, yaitu 0,771 untuk POS, 0,759 untuk PE, dan 0,819 untuk WA. Artinya, rata-rata konstruk mampu menjelaskan 77,1% (POS), 75,9% (PE), dan 81,9% (WA) varians itemnya.

Tabel 3. Hasil Uji *Outer Loading*, Reliabilitas Konstruk, dan AVE

Variabel	Jumlah Item	Rentang *Outer Loading*	*Cronbach's Alpha*	CR (rho_a)	CR (rho_c)	AVE
Perceived Organizational Support (POS)	33	0,845–0,908	0,991	0,991	0,991	0,771
Psychological Empowerment (PE)	22	0,842–0,893	0,985	0,985	0,986	0,759
Workforce Agility (WA)	33	0,875–0,922	0,993	0,993	0,993	0,819

Validitas diskriminan dievaluasi menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Nilai HTMT untuk pasangan POS–PE sebesar 0,740, POS–WA sebesar 0,678, dan PE–WA sebesar 0,763, seluruhnya berada di bawah batas 0,90, seperti yang terlihat pada Tabel 4 [25]. Dengan demikian, ketiga konstruk dapat dibedakan secara empiris. Secara keseluruhan, seluruh kriteria *outer model* (*outer loading*, reliabilitas, AVE, dan HTMT) terpenuhi sehingga analisis dapat dilanjutkan pada evaluasi model struktural.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Diskriminan (HTMT)

Hubungan Antarkonstruk	Nilai HTMT	Batas	Keputusan
POS – PE	0,740	< 0,90	Memenuhi
POS – WA	0,678	< 0,90	Memenuhi
PE – WA	0,763	< 0,90	Memenuhi

3.4. Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural dilakukan setelah model pengukuran memenuhi kriteria. Nilai *inner* VIF untuk jalur POS → PE sebesar 1,000, sedangkan untuk jalur POS → WA dan PE → WA masing-masing sebesar 2,158. Seluruh nilai berada di bawah batas 3 (kriteria ideal) maupun 5, sehingga tidak ditemukan indikasi masalah kolinearitas antarkonstruk prediktor dalam model struktural. Potensi *common method bias* dievaluasi dengan *full collinearity* VIF [28]. Nilai *full collinearity* VIF untuk POS, PE, dan WA masing-masing sebesar 2,329; 2,958; dan 2,516. Seluruh nilai berada di bawah ambang 3,3, sehingga model tidak terindikasi mengalami *common method bias*.

Nilai R^2 untuk PE sebesar 0,537 (*adjusted* R^2 0,534) dan untuk WA sebesar 0,603 (*adjusted* R^2 0,598). Artinya, POS menjelaskan 53,7% varians PE, sedangkan POS dan PE bersama-sama menjelaskan 60,3% varians WA; sisanya, masing-masing 46,3% dan 39,7%, dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Kedua nilai tersebut termasuk kategori moderat berdasarkan pedoman umum (0,25 lemah; 0,50 moderat; 0,75 kuat) [22].

Ukuran efek (f^2) untuk jalur POS → PE sebesar 1,158 dan PE → WA sebesar 0,371, keduanya termasuk kategori besar, sedangkan jalur POS → WA sebesar 0,080 termasuk kategori kecil (0,02 kecil; 0,15 sedang; 0,35 besar) [26]. Pola ini menunjukkan bahwa kontribusi POS terhadap WA lebih banyak berlangsung melalui PE dibandingkan secara langsung.

Relevansi prediktif model juga dievaluasi menggunakan nilai Q^2 melalui prosedur *blindfolding*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa konstruk PE memiliki nilai Q^2 sebesar 0,401, sedangkan konstruk WA memiliki nilai Q^2 sebesar 0,489. Kedua nilai tersebut lebih besar dari nol dan melampaui 0,35, sehingga tergolong besar [22], yang menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif terhadap konstruk endogen PE dan WA. Nilai Q^2 WA yang lebih tinggi dibandingkan PE mengindikasikan relevansi prediktif yang lebih besar pada konstruk WA berdasarkan hasil pengujian ini. Sementara itu, konstruk POS memiliki nilai Q^2 sebesar 0,000 karena berperan sebagai konstruk eksogen yang tidak diprediksi oleh konstruk lain dalam model. Oleh karena itu, nilai tersebut tidak digunakan untuk menyimpulkan relevansi prediktif model terhadap POS. Ringkasan hasil evaluasi model struktural disajikan pada Tabel 5 dan Tabel 6.

Tabel 5. Koefisien Determinasi dan Relevansi Prediktif

Konstruk	R^2	*Adjusted* R^2	Q^2	Kategori R^2
PE	0,537	0,534	0,401	Moderat
WA	0,603	0,598	0,489	Moderat

Tabel 6. *Collinearity* (*Inner* VIF) dan *Effect Size* (f^2)

Jalur	*Inner* VIF	f^2	Kategori f^2
POS → PE	1,000	1,158	Besar
POS → WA	2,158	0,080	Kecil
PE → WA	2,158	0,371	Besar

3.5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS untuk mengetahui arah, besarnya koefisien jalur, serta signifikansi hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Pengambilan keputusan didasarkan pada taraf signifikansi 5% dengan pendekatan dua arah. Hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan nilai p lebih kecil dari 0,05 atau interval kepercayaan 95% tidak mencakup nol. Nilai p sebesar 0,000 yang ditampilkan SmartPLS diinterpretasikan sebagai $p < 0,001$, bukan probabilitas yang benar-benar sama dengan nol. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 7.

H1: POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap WA ($\beta = 0,261$; $t = 3,466$; $p = 0,001$); H1 didukung.

H2: POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap PE ($\beta = 0,732$; $t = 21,641$; $p < 0,001$); H2 didukung.

H3: PE berpengaruh positif dan signifikan terhadap WA ($\beta = 0,564$; $t = 8,349$; $p < 0,001$); H3 didukung.

H4: Efek tidak langsung POS → PE → WA positif dan signifikan ($\beta = 0,413$; $t = 7,463$; $p < 0,001$; 95% Bca CI [0,311;0,523]); H4 didukung. Karena pengaruh langsung (H1) dan pengaruh tidak langsung (H4) sama-sama signifikan dan bertanda positif, jenis mediasi yang terjadi adalah mediasi komplementer (mediasi parsial) [27].

Tabel 7. Ringkasan Pengujian Hipotesis

H	Jalur	β	*t*	*p*	95% Bca CI (LL–UL)	Keputusan
H1	POS → WA	0,261	3,466	0,001	[0,112 – 0,403]	Didukung
H2	POS → PE	0,732	21,641	< 0,001	[0,659 – 0,792]	Didukung
H3	PE → WA	0,564	8,349	< 0,001	[0,435 – 0,695]	Didukung
H4	POS → PE → WA	0,413	7,463	< 0,001	[0,311 – 0,523]	Didukung

3.6. Pembahasan

POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap WA ($\beta = 0,261$; $p = 0,001$). Hasil ini sejalan dengan penelitian yang menempatkan POS sebagai variabel yang relevan bagi *agility* karyawan [11], [12], serta dengan *social exchange theory* [8] dan *organizational support theory* [9]: karyawan yang merasa didukung cenderung membalasnya dengan inisiatif dan penyesuaian diri. Pada konteks PKWT, temuan lain yang sejalan menunjukkan bahwa dukungan organisasi tetap bermakna bagi pekerja berjangka [13]. Meski demikian, efek langsung ini tergolong kecil ($f^2 = 0,080$) dan lebih rendah dibandingkan efek tidak langsung melalui PE, sehingga dukungan organisasi tampaknya lebih berkaitan dengan *agility* ketika terlebih dahulu

dirasakan sebagai pemberdayaan. Pada pekerjaan manufaktur yang terikat SOP ketat, dukungan organisasi yang bersifat fisik atau fasilitas, seperti perlengkapan kerja, penghargaan, atau pendampingan, tidak otomatis memicu fleksibilitas kerja karena prosedur sudah membakukan cara kerja; karyawan baru berani berinisiatif dan menyesuaikan diri ketika dukungan tersebut membuat mereka merasa mampu, memiliki ruang menentukan cara kerja, dan berpengaruh (*empowerment*). Karena itu, pengaruh langsung POS terhadap WA pada karyawan produksi PKWT relatif kecil, sedangkan jalur melalui PE lebih dominan.

POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap PE dengan koefisien terbesar di antara seluruh jalur (β = 0,732; f^2 = 1,158). Hasil ini konsisten dengan penelitian yang menemukan bahwa karyawan yang merasa didukung organisasi merasa lebih berdaya [14], [16], [17]. Bagi karyawan produksi PT X, perhatian atasan, pendampingan, dan apresiasi kemungkinan dapat memperkuat keyakinan akan kemampuan, ruang bertindak, dan pengaruh kerja, yang dalam kerangka Spreitzer masing-masing berkaitan dengan dimensi *competence*, *self-determination*, dan *impact* [10]. Namun, penjelasan ini bersifat tentatif dan interpretatif. PE dalam penelitian ini dimodelkan sebagai satu konstruk reflektif dan dimensinya tidak diuji secara terpisah, sehingga temuan ini tidak dapat dimaknai sebagai bukti peran masing-masing dimensi. Temuan ini juga sejalan dengan kondisi awal di PT X, yaitu apresiasi yang belum dikaitkan dengan kinerja individual dan pendampingan atasan yang belum seragam. Kondisi tersebut berpotensi membuat persepsi dukungan beragam, yang kemudian dapat diikuti tingkat pemberdayaan yang beragam pula.

PE berpengaruh positif dan signifikan terhadap WA (β = 0,564; f^2 = 0,371). Hasil ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya [5], [18], [19]. Karyawan yang merasa mampu dan berpengaruh cenderung lebih siap mengambil inisiatif dan beradaptasi, meskipun pekerjaan produksi dibatasi oleh SOP; hal ini relevan dengan temuan bahwa pengaruh PE terhadap WA berlaku pada karyawan dengan otonomi kerja rendah dan sedang [19].

PE memediasi pengaruh POS terhadap WA secara komplementer (efek tidak langsung β = 0,413; efek langsung β = 0,261; keduanya signifikan dan searah). Temuan ini sejalan dengan penelitian pada guru SD dan SMP negeri [20] dan dengan peran mediasi PE pada hubungan POS dan *outcome* lain [15]. Dukungan organisasi tidak hanya berpengaruh langsung, tetapi juga secara statistik melalui penguatan keyakinan karyawan terhadap kemampuan, ruang bertindak, dan pengaruhnya. Karena pengaruh langsung tetap signifikan, PE bukan satu-satunya mekanisme; masih ada jalur lain yang menghubungkan POS dengan WA. Bagi karyawan PKWT, hasil ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi lebih berkaitan dengan agility apabila dirasakan sebagai pemberdayaan, bukan hanya sebagai kepedulian atau imbalan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan *social exchange theory* dan *organizational support theory* pada pekerjaan produksi yang terstandar SOP dan berhubungan kerja berjangka. Penelitian ini juga memperluas bukti mediasi PE pada hubungan POS dan WA dari konteks guru ke karyawan produksi berstatus PKWT [20]. Pengaruh langsung POS terhadap WA relatif kecil sedangkan jalur melalui PE dominan memperkaya *social exchange theory*, karena menunjukkan bahwa timbal balik atas dukungan organisasi pada karyawan PKWT tidak langsung berwujud perilaku *agile*, tetapi lebih dahulu dimediasi oleh keadaan psikologis berupa rasa berdaya. Bagi *organizational support theory*, temuan ini menunjukkan bahwa kebutuhan sosio-emosional yang dipenuhi melalui dukungan organisasi menjadi efektif ketika diterjemahkan menjadi pemberdayaan psikologis, terutama pada pekerjaan yang ruang otonominya dibatasi presisi standar operasional. Dengan demikian, penelitian ini mengindikasikan adanya *boundary condition* pada kedua teori tersebut, yaitu bahwa efektivitas dukungan organisasi pada tenaga kerja kontrak dengan fleksibilitas terbatas bergantung pada sejauh mana dukungan itu dirasakan sebagai pemberdayaan.

PT X dapat memperkuat dukungan organisasi melalui sistem apresiasi yang mengaitkan penghargaan dengan kinerja individual dan pola pendampingan atasan yang seragam. PT X juga dapat membuka ruang bagi karyawan produksi untuk berkontribusi pada perbaikan proses, sehingga PE dan WA karyawan PKWT berpotensi meningkat. Hasil penelitian ini perlu dipahami dengan mempertimbangkan beberapa hal:

a) Penelitian menggunakan desain *cross-sectional* sehingga hubungan antarvariabel dipahami sebagai keterkaitan pada satu waktu pengukuran, bukan sebagai hubungan sebab-akibat.

b) Data dikumpulkan melalui kuesioner *self-report* yang bergantung pada persepsi responden. Potensi *common method* bias tetap ada meskipun hasil *full collinearity* VIF tidak menunjukkan masalah serius. Selain itu, status PKWT dapat mendorong kecenderungan menjawab secara sosial diinginkan *(social desirability).*

c) Instrumen dikembangkan sendiri oleh peneliti berdasarkan definisi konseptual dan dimensi konstruk dari literatur terdahulu, dengan jumlah butir yang relatif banyak (88 item). Nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* (CR) yang sangat tinggi (> 0,95) menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik, tetapi dapat pula dipengaruhi oleh banyaknya butir dan tingginya korelasi antarbutir. Penelitian selanjutnya disarankan mengembangkan versi singkat *(short-*

form) agar lebih efisien digunakan pada karyawan produksi dengan waktu pengisian terbatas.

d) Struktur faktor instrumen belum diuji dengan *exploratory factor analysis* (EFA) pada tahap uji coba karena jumlah responden terbatas. EFA dapat dilakukan pada sampel yang lebih besar.

e) Dimensi PE dan WA tidak diuji secara terpisah sehingga pembahasan mengenai *competence, self-determination*, dan *impact* bersifat interpretatif.

f) Penelitian dilakukan pada satu perusahaan dengan karyawan produksi berstatus PKWT, sehingga temuan paling relevan untuk konteks yang serupa.

Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan ke beberapa perusahaan, menggunakan desain longitudinal atau sumber data tambahan (misalnya penilaian atasan), serta menguji model pada tingkat dimensi untuk memperkuat temuan ini.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menguji peran PE sebagai mediator hubungan POS dan WA pada karyawan produksi berstatus PKWT di PT X. Hasil analisis menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap WA dan PE, serta PE berpengaruh positif dan signifikan terhadap WA. PE memediasi hubungan POS dan WA dengan jenis mediasi komplementer (mediasi parsial), dan model mampu menjelaskan variasi PE dan WA pada tingkat moderat. Secara teoritis, temuan ini konsisten dengan *social exchange theory* dan *organizational support theory* pada pekerjaan produksi yang tersandar SOP. Secara praktis, PT X disarankan untuk menyusun program *mentoring* bagi supervisor dengan format pendampingan yang seragam, menetapkan KPI berbasis kontribusi individu sebagai dasar sistem apresiasi, dan membuka ruang inisiatif karyawan melalui forum perbaikan proses secara berkala. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal, sumber data selain *self-report*, instrumen dengan butir yang lebih ringkas, atau sampel dari beberapa perusahaan.

Daftar Rujukan

[1] 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

[2] Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: An empirical study. *Management Research Review, 39*(12), 1567–1586. https://doi.org/10.1108/MRR-10-2015-0236

[3] Alviani, D., Hilmiana, Widianto, S., & Muizu, W. O. Z. (2024). Workforce agility: A systematic literature review and research agenda. *Frontiers in Psychology, 15*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1376399

[4] Petermann, M. K. H., & Zacher, H. (2022). Workforce agility: Development and validation of a multidimensional measure. *Frontiers in Psychology, 13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.841862

[5] Cyfert, S., Szumowski, W., Dyduch, W., Zastempowski, M., & Chudziński, P. (2022). The power of moving fast: Responsible leadership, psychological empowerment and workforce agility in energy sector firms. *Heliyon, 8*(10). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11188

[6] Abrishamkar, M. M., Abubakar, Y. A., & Mitra, J. (2021). The influence of workforce agility on high-growth firms: The mediating role of innovation. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 22*(3), 146–160. https://doi.org/10.1177/1465750320973896

[7] Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

[8] Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.

[9] 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

[10] Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442–1465. https://doi.org/10.5465/256865

[11] Wijaya, A., Tannia, T., Christin, L., Andrian, R., & Wijaya, F. (2025). Unleashing potential: The influence of agile leadership and workforce agility on adaptive performance, with perceived organizational support as a key moderator. In *Proceedings of the Thirteenth International Conference on Entrepreneurship and Business Management UNTAR 2024 (ICEBM 2024)* (pp. 122–141). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-809-7_10

[12] Masyhuri, M., Muttaqien, F., Rizki, V. L., Fitria, N., Sabrina, C., & Jawo, M. (2026). Empowering leadership and employee agility: The mediating role of knowledge sharing and perceived organizational support. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy, 7*(6), 160–170. https://doi.org/10.36096/ijbes.v7i6.1065

[13] Giunchi, M., Chambel, M. J., & Ghislieri, C. (2015). Contract moderation effects on temporary agency workers' affective organizational commitment and perceptions of support. *Personnel Review, 44*(1), 22–38. https://doi.org/10.1108/PR-03-2014-0061

[14] Caesens, G., Bouchat, P., & Stinglhamber, F. (2020). Perceived organizational support and psychological empowerment: A multi-sample study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 62*(7), 526–531. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001889

[15] Aziz, N. M. A., Wahab, S. R. A., Shaari, R., Sarip, A., & Arif, L. S. M. (2024). The effect of psychological empowerment on the relationship between perceived organizational support and career satisfaction at manufacturing sector in Johor. *SAGE Open, 14*(1). https://doi.org/10.1177/21582440231221131

[16] Park, J., & Kim, W. (2022). The impact of perceived organizational support on innovative work behaviour through psychological empowerment: Focusing on the moderated mediating role of organizational procedural justice. *Journal of Technical Education and Training, 14*(1), 178–191. https://doi.org/10.30880/jtet.2022.14.01.015

[17] Maden-Eyiusta, C., Yalabik, Z. Y., & Nakiboglu, M. A. B. (2022). The impact of support on employees' adaptive behavior: A moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology, 37*(2), 153–169. https://doi.org/10.1108/JMP-05-2020-0249

[18] Muduli, A., & Pandya, G. (2018). Psychological empowerment and workforce agility. *Psychological Studies, 63*(3), 276–285. https://doi.org/10.1007/s12646-018-0456-8

[19] Uzzakiyah, H., & Lufityanto, G. (2025). Workforce agility in startup employees: The role of psychological empowerment, emotional intelligence and job autonomy. *Humanitas: Indonesian Psychological Journal, 22*(1), 1–12. https://doi.org/10.26555/humanitas.v22i1.755

[20] Martandu, E., & Mudzakir, M. F. (2026). The influence of emotional intelligence and perceived organizational support on teachers' workforce agility with psychological empowerment as a mediating variable. *Community Engagement & Emergence Journal, 7*(1), 228–242.

[21] Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods, 41*(4), 1149–1160. https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149

[22] Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

[23] Azwar, S. (2012). *Penyusunan skala psikologi* (2nd ed.). Pustaka Pelajar.

[24] Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.

[25] Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

[26] Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

[27] Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research, 37*(2), 197–206. https://doi.org/10.1086/651257

[28] Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration, 11*(4), 1–10. https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101

[29] Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology, 78*(1), 98–104. https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98

[30] Streiner, D. L. (2003). Starting at the beginning: An introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of Personality Assessment, 80*(1), 99–103. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001_18

[31] Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education, 2*, 53–55. https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd