

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Bab ini menyajikan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan pada bab sebelumnya yang dilanjutkan dengan pemaparan implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan saran.

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan:

1. *Empowering leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku kerja inovatif guru SD Abdi Siswa. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang memberdayakan pada guru maka semakin mendorong guru untuk berperilaku kerja yang inovatif.
2. *Empowering leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *psychological empowerment* guru SD Abdi Siswa. Hal ini menunjukkan semakin kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang memberdayakan pada guru maka semakin kuat *psychological empowerment* yang dirasakan oleh guru.
3. *Psychological empowerment* berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku kerja inovatif guru SD Abdi Siswa. Hal ini menunjukkan semakin kuat keyakinan guru akan peran yang dilakukannya maka semakin mendorong guru untuk berperilaku kerja yang inovatif.

4. *Psychological empowerment* memediasi pengaruh *empowering leadership* terhadap perilaku kerja inovatif guru SD Abdi Siswa. Mediasi yang terjadi adalah mediasi secara parsial. Hal ini berarti bahwa perilaku memberdayakan yang ditunjukkan oleh kepala sekolah maupun keyakinan guru akan peran kerja berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif pada guru.

## **5.2. Implikasi Manajerial**

Hasil dari penelitian ini dapat membantu SD Abdi Siswa dalam mempertahankan dan meningkatkan perilaku kerja inovatif. Hal tersebut penting untuk kemajuan sekolah serta dapat meningkatkan kompetensi para guru. Berdasarkan hasil penelitian ini, *empowering leadership* memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja inovatif sehingga diharapkan kepala sekolah dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan para guru, yaitu gaya kepemimpinan *empowering leadership* sehingga perilaku kerja inovatif guru meningkat. Selain itu, *psychological empowerment* juga berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif sehingga kepala sekolah diharapkan dapat meningkatkan *psychological empowerment* seperti melalui pemberian tugas atau kerja yang penting sehingga dapat membuat guru merasa dipercaya dan diberdayakan. Para guru yang merasa diberdayakan oleh kepala sekolah dapat mendorong guru untuk berperilaku inovatif.

Secara keseluruhan, kepala sekolah SD Abdi Siswa memiliki gaya kepemimpinan *empowering leadership* yang tinggi sehingga kepala sekolah mampu memberdayakan guru dalam melakukan pekerjaannya di sekolah, maka dari itu pemberdayaan yang dilakukan kepala sekolah perlu dipertahankan.

Walaupun demikian, item ke-2 dan ke-4 variabel *empowering leadership* memiliki nilai rata – rata terendah. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin belum memiliki rasa percaya kepada guru untuk mengambil tanggung jawab tertentu serta masih perlu mengawasi guru dalam mencari solusi atas permasalahan yang sedang dihadapi sehingga mengindikasikan bahwa kepala sekolah belum memberikan dukungan atau bimbingan yang cukup kepada para guru. Hal ini mungkin dapat membuat para guru merasa sedikit kesulitan dalam melaksanakan tugas mereka. Dalam keadaan ini, kepala sekolah dapat lebih aktif dalam memberikan arahan, memfasilitasi pelatihan, dan memastikan para guru memiliki sumber daya yang cukup. Dalam membangun rasa kepercayaan kepada guru diperlukan komunikasi secara terbuka dan transparan serta kepala sekolah dapat secara aktif mendengarkan ide-ide dan keresahan guru, memberikan dukungan dan dorongan kepada mereka untuk secara mandiri mengambil inisiatif dan mencoba ide-ide baru untuk menyelesaikan suatu permasalahan. Pendekatan partisipatif juga diperlukan dengan melibatkan guru dalam keputusan terkait kebijakan sekolah yang biasanya keputusan ini diambil dalam rapat atau forum yang diadakan di sekolah. Adanya perasaan terlibat yang dirasakan oleh guru akan membuat guru bertanggung jawab dan berusaha mencari solusi atas permasalahan sehingga dapat membuktikan kepada kepala sekolah bahwa mereka dapat mengemban tanggung jawab dan tidak perlu diawasi dalam mengatasi suatu permasalahan.

Selain itu kepala sekolah perlu memperhatikan kompetensi guru. Guru yang memiliki kompetensi dan kinerja yang baik akan lebih dipercayai oleh kepala sekolah. Dalam meningkatkan kompetensi guru dapat dilakukan dengan melakukan observasi, evaluasi dan penilaian yang digunakan untuk mengidentifikasi hal apa saja yang perlu ditingkatkan para guru sehingga pihak sekolah dapat merancang program pengembangan yang tepat sasaran untuk meningkatkan kompetensi guru. Selain itu kepala sekolah dapat mengikutsertakan para guru dalam kegiatan di luar sekolah yang melibatkan tenaga pendidik dari lembaga pendidikan lainnya sehingga guru memiliki ilmu dan pengalaman baru dari mereka.

Dalam variabel perilaku kerja inovatif secara keseluruhan semua item pernyataan memiliki rata – rata tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa para guru di SD Abdi Siswa memiliki perilaku kerja inovatif dan diharapkan perilaku tersebut semakin meningkat di kemudian hari untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik sehingga akan bermanfaat bagi individu dan kemajuan sekolah. Walau demikian, item ke-6 yaitu *“Saya dapat membuat kepala sekolah antusias atau tertarik terhadap ide-ide inovatif saya”* memiliki nilai terendah daripada item lainnya sehingga diharapkan guru dapat meningkatkan antusiasme kepala sekolah. Guru perlu mempertimbangkan upaya yang dapat meningkatkan minat dan antusiasme kepala sekolah akan gagasan kreatif dan inovatif seperti dengan berkolaborasi dalam mengembangkan ide – ide baru sekaligus berdiskusi secara terbuka mengenai bagaimana ide tersebut dapat diimplementasikan di lingkungan sekolah serta guru dapat mempelajari kebutuhan dan tantangan yang

sedang dan akan dihadapi sekolah nantinya yang kemudian mereka dapat menciptakan gagasan inovatif yang dapat mengatasi tantangan tersebut.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif secara keseluruhan nilai rata – rata pada variabel *psychological empowerment* termasuk ke dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa para guru SD Abdi Siswa memiliki tingkat *psychological empowerment* yang tinggi dan diharapkan supaya tingkat *psychological empowerment* guru tetap dipertahankan dan ditingkatkan lagi dalam menunjang aktivitas kerja. Walau demikian, pada pernyataan ke-11 dan 12 “*Saya mempunyai kendali besar atas apa yang terjadi di lingkungan kerja*” dan “*Saya mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap apa yang terjadi di lingkungan kerja*” mempunyai nilai rata – rata terendah. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa guru belum sepenuhnya memiliki kendali dan pengaruh yang besar dalam segala sesuatu yang terjadi lingkungan sekolah, hal ini kemungkinan dapat disebabkan oleh banyak hal seperti tekanan dari orang tua murid dan adanya perubahan kebijakan yang mendadak. Dengan demikian, diharapkan para guru dan pihak sekolah dapat saling berkolaborasi dan berkomunikasi secara terbuka dalam mencari solusi akan permasalahan yang terjadi di lingkungan sekolah. Hal tersebut dapat mendorong guru untuk saling mengamati dan belajar dari satu sama lain yang nantinya dengan pemahaman mengenai situasi dan kemampuan guru lain dapat membantu guru dalam mengendalikan dan mempengaruhi lingkungan kerjanya.

Dalam meningkatkan kendali dan pengaruh guru atas apa yang terjadi lingkungan sekolah guru dapat mengembangkan keterampilannya seperti

dengan mengikuti pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dunia pendidikan saat ini maupun di masa depan misalnya, pelatihan yang berkaitan dengan teknologi dan penggunaan media atau aplikasi pendidikan, salah satunya adalah pelatihan pengembangan media pembelajaran berbasis *electronic learning*. Kemudian sekolah dapat memberikan kesempatan bagi guru untuk mempraktikkan keterampilan baru mereka dalam lingkungan yang aman dan suportif.

Mengembangkan kemampuan kepemimpinan guru juga dapat membantu para guru untuk menjadi lebih mandiri dan inovatif sehingga dapat mendorong mereka untuk dapat mengendalikan dan mempengaruhi lingkungan kerja. Kepala sekolah dapat memberikan pelatihan dan pengembangan profesional kepada guru tentang kepemimpinan, mendorong mereka untuk mengambil peran kepemimpinan dalam sekolah, dan memberikan mereka kesempatan untuk berjejaring dengan pemimpin sekolah lainnya. Mengembangkan kemampuan kepemimpinan guru juga dapat membantu mereka untuk menjadi lebih efektif dalam memotivasi dan menginspirasi siswa mereka. Kepala sekolah dapat mendorong guru untuk menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan pemberdayaan dalam praktik mengajar mereka, serta memberikan mereka kesempatan untuk berbagi pengalaman dan praktik terbaik mereka dengan guru lain.

Secara keseluruhan kepala sekolah diharapkan dapat semakin memberdayakan para guru dengan berbagai hal seperti memberikan dukungan, rasa percaya, serta memotivasi mereka. Hal tersebut dapat meningkatkan

motivasi pada diri guru dalam melakukan pekerjaannya sehingga mereka dapat semakin meningkatkan dan mengembangkan perilaku kerja inovatif. Melakukan evaluasi dan pemantauan secara berkala terhadap tingkat kepemimpinan pemberdayaan serta pemberdayaan psikologis di sekolah sangat penting untuk memastikan bahwa upaya yang dilakukan untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif pada guru efektif. Evaluasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti survei guru, wawancara, dan observasi kelas. Hasil evaluasi harus digunakan untuk mengidentifikasi bidang-bidang yang perlu diperkuat dan untuk membuat perubahan yang diperlukan pada program dan kebijakan sekolah. Pemantauan berkelanjutan juga penting untuk memastikan bahwa perubahan yang dilakukan memiliki dampak positif pada guru.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Dalam melakukan penelitian terdapat keterbatasan penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian ini memiliki keterbatasan subjek, yaitu hanya 46 responden sehingga hasil dari penelitian ini belum dapat digeneralisasikan pada objek yang lebih luas.
2. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berupa kuesioner yang dibagikan secara daring sehingga peneliti tidak dapat berkomunikasi atau berhubungan langsung dengan responden seperti ketika menggunakan metode pengumpulan data yang berupa observasi atau wawancara.

#### **5.4. Saran**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya yaitu:

1. Penelitian selanjutnya dapat mengambil sampel dari organisasi, perusahaan, industri, atau bidang lainnya seperti manufaktur, kesehatan, dan lain sebagainya dengan populasi dan sampel yang lebih banyak.
2. Metode penelitian yang dilakukan dapat menggunakan metode penelitian lain yang memungkinkan peneliti berhubungan atau berkomunikasi langsung dengan responden yaitu dengan wawancara.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan lagi variabel yang ada pada penelitian seperti mempertimbangkan peran variabel lain, seperti iklim kerja sehingga hasil yang didapatkan akan semakin berguna dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, Dewa N. R., dan Komang Ardana, (2016), Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy terhadap Perilaku Kerja Inovatif, *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, vol. 5, no. 3.
- Afsar, B. And Badir, Y., (2014), Transformational Leadership And Innovative Work Behavior, *Industrial Management & Data Systems*, 114 (8), pp. 1270-1300, <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>.
- Afsar, B., dan Badir, Y., (2016), The Mediating Role Of Psychological Empowerment On The Relationship Between Person-Organization Fit And Innovative Work Behavior, *Journal Of Chinese Human Resource Management*, 7(1), pp. 5-26, <https://doi.org/10.1108/JCHRM-11-2015-0016>.
- Ahluwalia L., dan Puji, K., (2020), Pengaruh Kepemimpinan Pemberdayaan Pada Kinerja Dan Keseimbangan Pekerjaan-Rumah Di Masa Pandemi Covid-19, *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bina Taruna Gorontalo*, Vol.7, No.2.
- Ahmed, F., Hassan, A., Ayub, U., dan Klimoski, R.J., (2018), High Commitment Work System And Innovative Work Behavior: The Mediating Role Of Knowledge Sharing, *Pakistan Journal Of Commerce And Social Sciences*, Vol. 12 (1), pp. 29 – 51.
- Ajy, Muhamad D., dan Purnama N., (2023), Pengaruh Inovasi Produk, Desain Produk, Kualitas Produk Terhadap Keunggulan Bersaing IKEA, Selektia Manajemen, *Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, Vol. 02(1), pp. 69 – 84, <https://Journal.Uii.Ac.Id/Selma/Index>.
- Akhtar, H., (2017), Analisis Regresi Dengan Variabel Mediator, Semestapsikometrika, Diakses dari [www.Semestapsikometrika.Com](http://www.Semestapsikometrika.Com) pada 17 Maret 2024.
- Alangkajeng, N.M.F.A., Asmony, T., dan Saufi, A., (2023), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy, dan Work Engagement Terhadap Perilaku Kerja Inovatif yang Dimoderasi oleh Lingkungan Kerja Pada Pegawai, *JMM UNRAM*, 12(1), pp. 111 – 125, DOI:[10.29303/jmm.v12i1.767](https://doi.org/10.29303/jmm.v12i1.767)
- Alexandra, M., dan Theola, D., (2016), Analisa Pengaruh Empowering Leadership Terhadap Team Performance Management dengan Team Cohesion sebagai Variabel Intervening Di Hachi-Hachi Surabaya.
- Amalia, T. Dan Handoyo, S., (2018), Peran Psychological Empowerment Dalam Hubungan Antara Empowering Leadership dengan Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 9(1), pp. 77 – 90, DOI:[10.26740/jptt.v9n1.p77-90](https://doi.org/10.26740/jptt.v9n1.p77-90).

- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L., (2014), Self–other agreement in empowering leadership: Relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction and turnover intention, *The Leadership Quarterly*, 25(4), 784–800. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.007>
- Andriyani, L., dan Brawijaya, A.,(2021), Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Melalui Inovasi Bisnis Dalam Memanfaatkan Bahan Lokal Di Desa Cimanggu Satu, *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, Vol. 1, No. 2, Hal. 105 – 110.
- Anuraga, *et Al.*, (2017), Pengaruh Kepemimpinan Dan Pemberdayaan Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai, *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(9), pp. 3291 – 3324, DOI:[10.24843/EEB.2017.v06.i09.p05](https://doi.org/10.24843/EEB.2017.v06.i09.p05).
- Atik S., & Celik O., (2020), An Investigation Of The Relationship Between School Principals' Empowering Leadership Style And Teachers' Job Satisfaction: The Role Of Trust And Psychological Empowerment, *International Online Journal Of Educational Sciences*,12(3). <https://doi.org/10.15345/iojes.2020.03.014>.
- Baharudin, R.D.M., dan Ekowati, D., (2022), Psychological Capital dan Innovative Work Behavior Pada Perusahaan Tenun Ikat, *Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, Vol. 5 (2), pp. 109 – 131, DOI:[10.21632/perwira.5.2.109-131](https://doi.org/10.21632/perwira.5.2.109-131).
- Baruno, *et al.*, (2021), Pengaruh Knowledge, Psychological Empowerment, dan Work Experience Terhadap Kinerja SDM Pada UMKM Batik Tulis Tanjung Bumi, *Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis dan Inovasi*, Vol. 7, No. 2.
- Bawuro *et al.*, (2020), Motivational Mechanisms On Teachers' Innovative Behaviour-A Systematic Review Approach, *Journal Of Critical Reviews*, 7(6).
- Bintari, I.N., dan Rozak, H.A., (2022), Pengaruh Pemberdayaan Dan Modal Sosial Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi, *Journal Of Management & Business*, Vol.5, No. 2, DOI: <https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i2.2313>.
- Dahiya, R., & Raghuvanshi, J., (2021), Asia Pacific Management Review Validation of innovative work behaviour scale:Indian apparel manufacturing sector. *Asia Pacific Management Review*, <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2021.06.002>
- Damayanti, Y., (2021), Pengaruh Empowering Leadership Terhadap Kinerja Guru Dengan Psychological Empowerment Sebagai Variabel Mediasi, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), pp. 907-919, DOI:[10.26740/jim.v9n3.p907-919](https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p907-919).
- Dianty, F., & Etikariena, A., (2021), Keyakinan Diri Kreatif, Perilaku Kerja Inovatif, dan Kepemimpinan Kewirausahaan pada Desainer UI/UX, *INSAN Jurnal Psikologi Dan Kesehatan Mental*, 6(1), 44–52. <https://doi.org/10.20473/jpkm.V6I12021.44-52>.

- Djamilah, S., dan Surenggono, (2022), Pengaruh Pemberdayaan (Empowerment) Dan Karakteristik Pekerjaan Pada Komitmen Organisasional, *Jurnal PERKUSI: Pemasaran, Keuangan, Dan Sumber Daya Manusia*, Vol. 2, No. 2, DOI: <https://doi.org/10.32493/j.perkusi.v2i2.19602>.
- Düger, Y. S., (2021), The Effect Of Empowering Leadership On Employees' Innovative Behavior: The Role Of Affective Commitment And Psychological Empowerment, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 46, pp. 479-496, DOI: [10.30794/pausbed.829858](https://doi.org/10.30794/pausbed.829858).
- Etikariena, A., (2020), Peran Gaya Kepemimpinan Pada Perilaku Kerja Inovatif Karyawan Pada Organisasi Berbasis Teknologi Digital, *Jurnal Ecopsy*, Vol. 7 No.1, DOI: [10.20527/ecopsy.v7i1.8426](https://doi.org/10.20527/ecopsy.v7i1.8426)
- Fong, K., Dan Snape, E., (2015), Empowering Leadership, Psychological Empowerment And Employee Outcomes: Testing A Multi-Level Mediating Model, *British Journal Of Management*, 26(1), DOI: [10.1111/1467-8551.12048](https://doi.org/10.1111/1467-8551.12048).
- George E., Dan K. Z., (2018), Psychological Empowerment And Job Satisfaction In The Banking Sector, DOI: [10.1007/978-3-319-94259-9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-94259-9).
- Gkorezis, P., (2015), Principal Empowering Leadership and Teacher Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model, *International Journal Of Educational Management*, Vol. 30, No.6: 1030-1044, <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2015-0113>.
- Gultom, Lasmaida & Suroso, Gito & Gasjirin, Juliana, (2022), The Influence Of Proactive Behavior And Psychological Empowerment On Innovative Work Behavior: Moderating Role Of Job Characteristic. *Journal of World Science*, 1, pp. 674-682.
- Hammon *et al.*, (2011), Predictors Of Individual-Level Innovation At Work: A Meta-Analysis. *Psychology Of Aesthetics, Creativity, And The Arts*, 5(1), 90, <https://doi.org/10.1037/a0018556>.
- Handayani, Ririn., (2020), *Metodologi Penelitian Sosial*, Trussmedia Grafika, Bantul.
- Hanjowo *et al.*, (2020), Peran Pendidikan Indonesia Di Era Society 5.0, *TNIK Jurnal Ekonomi Dan Teknik*, 2(5), pp. 423 – 428, DOI: [10.54543/etnik.v2i5.190](https://doi.org/10.54543/etnik.v2i5.190)
- Hariato *et al.*, (2022), Analisis Kepemimpinan Pelayan, Perilaku Kerja Inovatif Dan Kepuasan Kerja Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Dan Litbang-Kabupaten Kaur, <https://doi.org/10.33369/sjbm.4.2.267-298>.
- Hasanah *et al.*, (2019), Perilaku Kerja Inovatif Modal Psikologis Tuntutan Kerja Sumber Daya Pekerjaan Innovative Work Behavior Psychological Capital Job Demand Job Resource, *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni*, Vol. 3, No. 2, <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v3i2.3353.2019>.

- Hidayat, *et al.*, (2023), Perilaku Kerja Inovatif Pegawai Negeri Sipil: Pengaruh Regulatory Focus, Inclusive Leadership Dan Perceived Organizational Support Yang Dimediasi Oleh Work Engagement, *Jurnal Manajemen Dan Usahawan Indonesia*, Vol. 46 No. 1, pp. 46 – 61, <https://scholarhub.ui.ac.id/jmui/vol46/iss1/4>.
- Ismiantari, F., & Mulyana, O. (2021), Perbedaan Perilaku Kerja Inovatif Pada Guru Ditinjau Dari Karakteristik Sekolah, *Character Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(6), pp. 190-201, <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/character/article/view/41530>.
- Jada Rao, U., Dkk.,(2019), Empowering Leadership And Innovative Work Behavior: A Moderated Mediation Examination, *Journal Of Knowledge Management*, 23 (5, pp. 915-930, <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0533>.
- Janssen, O., (2000), Job Demands, Perceptions Of Effort-Reward Fairness And Innovative Work Behavior, *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, Vol.73 No.3, Pp. 287 – 302, DOI:[10.1348/096317900167038](https://doi.org/10.1348/096317900167038).
- Joseph, R., (2019), The Theory Of Empowerment: A Critical Analysis With The Theory Evaluation Scale, *Journal Of Human Behavior In The Social Environment*, <https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1660294>.
- Jung, D., Chow, C., dan Wu, A., (2003), The Role Of Transformational Leadership In Enhancing Organizational Innovation:Hypotheses And Some Preliminary Indings, *The Leadership Quarterly*, Vol.14, No. 4, pp. 525 – 544, [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X).
- Kadarisman *et al.*, (2022), Government Agencies' Readiness Evaluation Towards Industry 4.0 And Society 5.0 In Indonesia, *Soc. Sci.*, Vol. 11, No.8, DOI:[10.3390/socsci11080331](https://doi.org/10.3390/socsci11080331)
- Kadi, T., dan Awwaliyah, R., (2017), Inovasi Pendidikan : Upaya Penyelesaian, *Jurnal Islam Nusantara*, 1(2), DOI:[10.33852/jurnal.v1i2.32](https://doi.org/10.33852/jurnal.v1i2.32).
- Kalimashada, Shanindya B.I., dan Etikariena, A., (2014), Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif,
- Khayati, Nur & Sarjana, Sri, (2015). Efikasi Diri dan Kreativitas Menciptakan Inovasi Guru, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*.
- Kwistianus, Hendri, (2015), Pengaruh Servant Leadership Terhadap Employee Empowerment, Organizational Culture Dan Competitive Advantage Pada Universitas Di Surabaya, *Business Accounting Review*, Vol. 3, No. 2, pp. 201-210.
- Laila Dan Hendriyanto, (2021), Menyiapkan Pendidik Profesional Di Era Society 5.0, Direktorat Sekolah Dasar, Diakses Dari <https://ditpsd.kemdikbud.go.id/> Pada 11 Maret 2024.

- Li, Tong., Dan Tang, Ningyu., (2022), Inclusive Leadership And Innovative Performance: A Multi-Level Mediation Model Of Psychological Safety, *Front Psychol*, Vol. 13, pp. 934831. DOI:[10.3389/fpsyg.2022.934831](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.934831)
- Liu, Y.,(2015), The Review Of Empowerment Leadership, *Open Journal Of Business And Management*, Vol. 3 No. 4, Pp. 476-482, Doi: [10.4236/ojbm.2015.34049](https://doi.org/10.4236/ojbm.2015.34049).
- Luedi M., (2022), Leadership In 2022: A Perspective, *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, <https://doi.org/10.1016/j.bpa.2022.04.002>.
- Madjan, H. R., & Lanawati, S., (2023). Pengaruh Empowering Leadership dan Work Engagement terhadap Perilaku Inovatif Guru Taman Kanak-Kanak, *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(11), pp. 9124-9133. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i11.2785>.
- Muktar Dan Kassie, (2022), The Mediating Role Of Psychological Empowerment In The Relationship Between Empowering Leadership, And Engagement And Innovative Work Behaviour, *International Journal On Leadership*,10 (1), pp. 14-28.
- Mutadayinnah, Y., dan Mulyana, O.P., (2022), Hubungan Antara Otonomi Pekerjaan Dengan Perilaku Kerja Inovatif Pada Guru, *Jurnal Penelitian Psikologi*, 9(3).
- Mutonyi, B.R., Slåtten, T., dan Lien, G., (2020), Empowering Leadership, Work Group Cohesiveness, Individual Learning Orientation And Individual Innovative Behaviour In The Public Sector: Empirical Evidence From Norway. *International Journal Of Public Leadership*, 16(2), pp. 175-197, <https://doi.org/10.1108/IJPL-07-2019-0045>
- Nasir, Halimatussakdiah, dan Suryani I., (2019), Psychological Empowerment, Innovative Work Behavior And Job Satisfaction, *Advances In Economics, Business And Management Research (AEBMR)*, Vol. 92, DOI:[10.2991/icame-18.2019.68](https://doi.org/10.2991/icame-18.2019.68).
- Natoen, Dkk., (2018), Faktor-Faktor Demografi Yang Berdampak Terhadap Kepatuhan Wp Badan (Ukm) Di Kota Palembang, *Jurnal Riset Terapan Akuntansi Politeknik Negeri Sriwijaya*, Vol.2 No. 2.
- Nemoto, T., & Beglar, D. (2014). *Developing Likert-Scale Questionnaires Campus Reference Data*.
- Ningrum, Wahyu R., dan Abdullah, S.M., (2021), Tinjauan Literatur: Perilaku Inovatif Pada Guru, *Prosiding Seminar Nasional 2021 Fakultas Psikologi Umby*.
- Nur, A.W., Setyawati, C.Y., dan Teofilus, T., (2022), Pengaruh Empowering Leadership, Self Efficacy, Dan Organizational Culture Terhadap Employee Performance, *Majalah Ekonomi dan Bisnis*, DOI: <https://doi.org/10.26714/vameb.v18i1.9644>

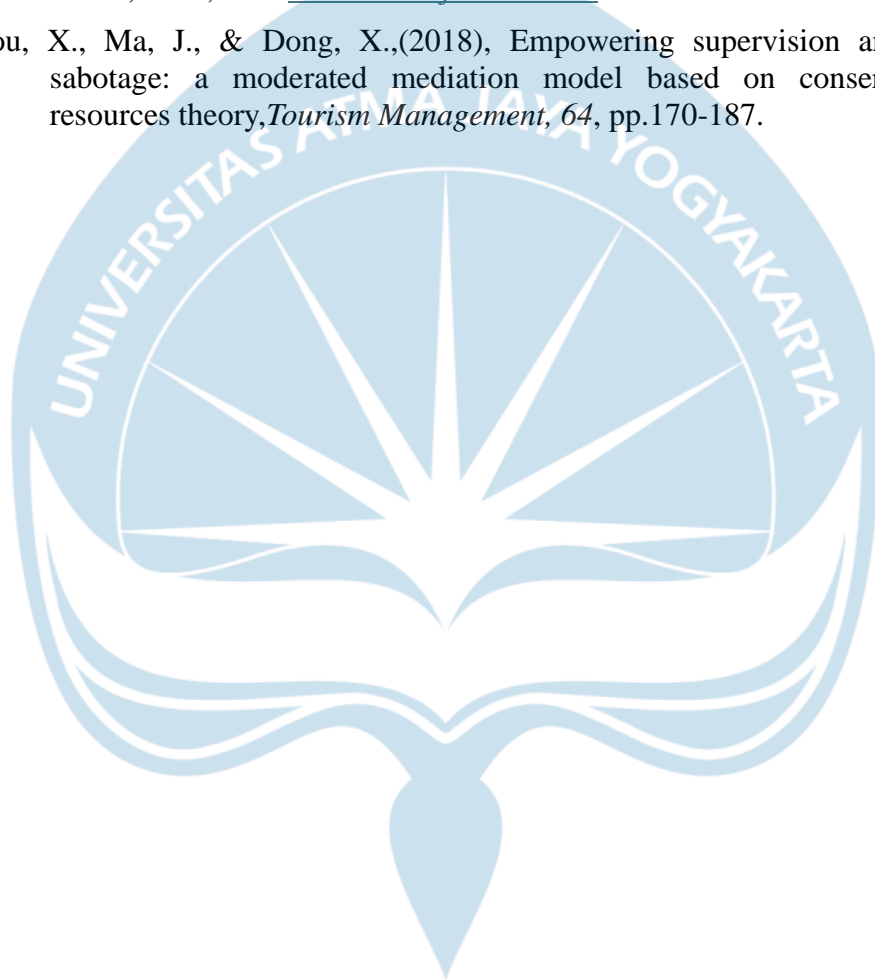
- Prakoso, H. F., (2018), Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bpr Danagung Bakti Analysis of the Effect of Organizational Climate , Transformational Leadership , and Self-Efficacy on the Employee Performance in, *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis*, 6(2), 137–146.
- Prasetyo, R., dan Helma, (2022), Analisis Regresi Linear Berganda Untuk Melihat Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kemiskinan Di Provinsi Sumatera Barat, *Journal Of Mathematics UNP*, Vol. 7, No. 2, pp. 62 – 68, <http://ejournal.unp.ac.id/rahmadani/index.php/mat>.
- Pratiwi *et al.*, (2023), Kepuasan Kerja: Dampak Motivasi, Pemberdayaan Karyawan, Kompensasi, dan Kepemimpinan Transformasional, *Academia Open*, 9(2).
- Purnama, E. Dan Indrawijaya, S., (2022), Pengaruh Empowering Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Pt. Transportasi Gas Indonesia Cabang Jambi, *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 11(3), pp. 569- 575, DOI:[10.22437/jmk.v11i03.16476](https://doi.org/10.22437/jmk.v11i03.16476).
- Putra W., Dkk., (2022), Analisis Pengaruh Periklanan Mobile Terhadap Loyalitas Konsumen Kartu Prabayar XL Karawang, *Journal of Informatics and Vocational Education*, 8(6), <https://doi.org/10.20961/joive.v5i1.62573>.
- Putri, N., Ma’ruf, A., dan Sutinah, (2020), Pengaruh Leader-Member Exchange Dan Psychological Empowerment Terhadap Innovative Work Behavior: Review Sistematis, *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 9(1), <https://doi.org/10.23887/jish-undiksha.v9i1>.
- Rahman *et al.*, (2022), *Metode Penelitian Ilmu Sosial*, Widina Bhakti Persada, Bandung.
- Rashin, M.A., dan Ghina, A., (2018), Identifikasi Inovasi Dan Kinerja Bisnis Dalam Meningkatkan Daya Saing, *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 18(2), DOI:[10.17509/jpp.v18i2.12963](https://doi.org/10.17509/jpp.v18i2.12963).
- Rayan, A. R. M., Sebaie, A. S. M., & Ahmed, N. A. (2019). Empowering Leadership Behavior and Work Engagement: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Current Perspective to Economics and Management Vol. 3*, 27-43. <https://stm1.bookpi.org/index.php/cpem-v3/article/view/662>
- Riaz, A., Shahid, M., & Ali, Q., (2021), A Moderated Mediation Model Of Empowering Leadership And Employees’ Innovative Work Behavior, *Journal Of Management And Research*, 8(2), pp. 252–274, DOI:[10.29145/jmr/82/09](https://doi.org/10.29145/jmr/82/09).
- Rochani, A., dan Wijayati, D., (2020), Empowering Leadership, Kreativitas Karyawan, Dan Creative Self Efficacy (Studi Pada Bank Jatim Kantor Cabang Trenggalek), *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 8, No.1, pp.1 – 8.
- Rosdiani, N., dan Hidayat, A., (2020), Pengaruh Derivatif Keuangan, Konservatisme Akuntansi Dan Intensitas Aset Tetap Terhadap

- Penghindaran Pajak, *Journal Of Technopreneurship On Economics And Business Review*, 1(2), DOI: <https://doi.org/10.37195/jtebr.v1i2.43>.
- Rosela *et al.*, Effect of Quality of Work Life and Empowering Leadership on Job Performance: Mediating Role of Psychological Empowerment, *Management Dynamic Conference*, Vol. 8, No. 1.
- Sahir, Syafrida H., (2022), *Metodologi Penelitian*, Penerbit Kbm Indonesia.
- Saifullah, M.A., Tarigan, M., Nurendah, (2019), Bagaimana Kepribadian Dan Pemberdayaan Psikologis Meningkatkan Perilaku Proaktif Karyawan Start-Up? , *Jurnal Psikologi Insight Departemen Psikologi*, 3(1), DOI: <https://doi.org/10.17509/insight.v3i1.22251>.
- Sakeru, Adel C., Hermawan A., dan Triyonggo, Y., (2019), Pengaruh Employee Engagement, Pemberdayaan, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Toyota Motor manufacturing Indonesia, *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, Tahun 12. No. 2, DOI: [10.20473/jmtt.v12i2.12345](https://doi.org/10.20473/jmtt.v12i2.12345)
- Sanaky, M. M. (2021). Analisis Faktor-Faktor Keterlambatan Pada Proyek Pembangunan Gedung Asrama Man 1 Tulehu Maluku Tengah. *Jurnal Simetrik*, 11(1), 432–439. <https://doi.org/10.31959/js.v11i1.615>
- Santoso, P., Dan Izzati, U., (2023), Hubungan Antara Pemberdayaan Psikologis Dengan Perilaku Inovatif Pada Guru Di Sekolah Menengah Kejuruan, *Jurnal Penelitian Psikologi*, Vol. 10, No. 2: 800 – 820.
- Seibert, S., Wang, G., Dan Courtright, S., (2011), Antecedents And Consequences Of Psychological And Team Empowerment In Organizations: A Meta-Analytic Review, *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 96, No.5, pp.981 – 1003, <https://doi.org/10.1037/a0022676>.
- Siallagan, (2014), Pengaruh Sistem Penggajian, Pemberdayaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Sitolu Ori Kabupaten Nias Utara, *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, Vol.12, No.4, DOI: [10.29259/jmbs.v12i4.3180](https://doi.org/10.29259/jmbs.v12i4.3180)
- Siregar, E., (2023), *Buku Ajar Kepemimpinan*, Cetakan Pertama, Penerbit Widina Media Utama, Bandung.
- Soebardi, R., (2012), *Perilaku Inovatif*, *urnal Psikologi Ulayat*, Edisi I, pp. 57–74.
- Soetjipto, HM. Noer, (2017), *Quality Work of Life: Teori dan Implementasinya*, Penerbit K-Media, Yogyakarta.
- Spreitzer, G. M., (1995), Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation. *Academy Of Management Journal*, 38, No. 5: 1442-1465, <http://www.jstor.org/stable/256865>.
- Subair, R.E., & Oriogu, C.D., (2016), Still an Issue: The Use of Electronic Books in University Libraries in Nigeria, *The Journal of social sciences and humanities*, 1, pp. 67-72.
- Sugiyono, (2019), *Statistika Untuk Penelitian*, Penerbit Alfabeta, Bandung.

- Suliyanto, (2011), *Ekonometrika Terapan Teori dan Aplikasi dengan SPSS*, CV. Andi Offset, Yogyakarta.
- Syahrul K., (2020), The Effect Of Empowering Leadership On Intrinsic Motivation: The Role Of Psychological Empowerment As A Mediation, *Journal Of Leadership In Organizations*, 2(2) , pp. 108- 120, <https://doi.org/10.22146/jlo.56135>.
- Tanriverdi, *et al.*, (2019), The Effect of Psychological Empowerment on Work Life Quality, *The European Proceeding of Social & Behavioural Sciences*, Vol.13, pp. 152 – 162, <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.12.03.13>.
- Taradita, I.G., & Wibawa, I.M., (2019), Pengaruh Pemberdayaan Psikologis Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif, *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, DOI: [10.24843/EJMUNUD.2019.V08.I06.P05](https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.V08.I06.P05).
- Toros, E., Maslakci, A., & Surucu, L.,(2021), The Mediating Effect Of Psychological Empowerment On Inclusive Leadership And Innovative Work Behaviour: A Research In Hotels. In C. Cobanoglu, & V. Della Corte (Eds.), *Advances In Global Services And Retail Management*. <https://www.doi.org/10.5038/9781955833035>
- Ulfah A.K., Dkk., (2022), *Ragam Analisis Data Penelitian (Sastra, Riset Dan Pengembangan)*, IAIN Madura Press, Madura.
- Vecchio, R., Justin, J., Dan Pearce, C., (2010), Empowering Leadership: An Examination Of Mediating Mechanisms Within A Hierarchical Structure, *The Leadership Quarterly*, Vol.21, No.3, pp. 530-542, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.014>
- Wahyudi *et al.*, (2023), *Metode Penelitian (Dasar Praktik dan Penerapan Berbasis ICT)*, Deli Serdang.
- Wardani, L., Dan Amaliah, A., (2020), The Role Of Psychological Empowerment As Mediator Between Psychological Capital And Employee Well-Being, *Journal Of Critical Reviews*, 7(13), pp. 291 – 296, DOI: [10.31838/jcr.07.13.49](https://doi.org/10.31838/jcr.07.13.49).
- Yadav,Prakash, Dan Dalal, (2023), Empowering Leadership And Innovative Work Behavior: Mediating Effect Of Psychological Empowerment, *Pakistan Journal Of Commerce And Social Sciences (PJCSS)*,Vol. 17, No. 1, pp.1-20, <https://hdl.handle.net/10419/270917>
- Yukl, Dkk., (2019-09-09), *Leadership In Organizations*, Global Edition, 9th Edition.
- Yurika E. Dan Rosita S., (2022), Pengaruh Servant Leadership Terhadap Perilaku Inovatif dengan Pemberdayaan Psikologis Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Jambi, *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*,11(3),DOI: <https://doi.org/10.22437/jmk.v11i03.17974>.



- Yusuf, M., Dan Etikariena, A., (2023), Perilaku Kerja Inovatif Pada Perusahaan Rintisan: Peran Kepemimpinan Inklusif, Keamanan Psikologis, Dan Pemberdayaan Psikologis, *Gajah Mada Journal Of Psychology (Gamajop)*, Vol.9, No. 1, pp. 123 – 144, DOI:[10.22146/gamajop.78672](https://doi.org/10.22146/gamajop.78672).
- Zerlinda Dan Yulianti, (2023), The Influence Of Empowering Leadership On Innovative Work Behavior With Mediator Self-Efficacy And Moderator Role Clarity At PT XYZ, *Lead Journal Of Economy And Administration* Vol. 2, No.1, DOI:[10.56403/lejea.v2i1.117](https://doi.org/10.56403/lejea.v2i1.117).
- Zhou, X., Ma, J., & Dong, X.,(2018), Empowering supervision and service sabotage: a moderated mediation model based on conservation of resources theory, *Tourism Management*, 64, pp.170-187.



## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Surat Keterangan Penelitian



**SD KATOLIK ABDI SISWA**  
Komplek Taman Aries Blok E-9/1,  
Meruya Utara, Kembangan, Jakarta Barat 11620  
Telp. 5859158, 5872737 E-mail : sdabsisaries@gmail.com

#### SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : E.T. Ristri Naryanti, S.Pd  
Jabatan : Kepala Sekolah SDK Abdi Siswa, Taman Aries

Menerangkan bahwa :

Nama : Maria Bunga Antikasari  
NPM : 200325406  
Universitas : Atma Jaya Yogyakarta  
Fakultas : Bisnis dan Ekonomi  
Prodi : Manajemen

Telah melakukan penelitian di SDK Abdi Siswa Taman Aries, Jakarta Barat dengan judul "**Pengaruh *Empowering Leadership* terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan *Psychological Empowerment* sebagai Variabel Mediasi Pada Guru SD Abdi Siswa**".

Demikian surat ini kami buat untuk dapat dipergunakan dengan sebagai mana mestinya. Atas perhatiannya dan kerja samanya, kami ucapkan terima kasih.



Hormat kami,

E.T. Ristri Naryanti, S.Pd



**SEKOLAH DASAR ABDI SISWA BINTARO**

Jln. Graha Raya Bunga Kav. M9/1 Pondok Jagung Timur  
Tangerang Selatan 15326 Telp. (021) 539 8412  
Email : [sd.bintaro@absis.sch.id](mailto:sd.bintaro@absis.sch.id)

**SURAT KETERANGAN PENELITIAN**

**No.232/SK/SD-ASB/VI/2024**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Tomas Bambang Muharjito, S.Pd  
Jabatan : Kepala SD Abdi Siswa Bintaro

Menerangkan bahwa :

Nama : Maria Bunga Antikasari  
NPM : 200325406  
Universitas : Atma Jaya Yogyakarta  
Fakultas : Bisnis dan Ekonomi  
Prodi : Managemen

Telah melakukan penelitian di SD Abdi Siswa Bintaro, Tangerang Selatan dengan judul "**Pengaruh *Empowering Leadership* terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan *Psychological Empowerment* sebagai Variabel Mediasi Pada Guru SD Abdi Siswa Bintaro**".

Demikian surat ini kami buat untuk dapat dipergunakan dengan sebagai mana mestinya.

Atas perhatian dan kerja samanya, kami mengucapkan terima kasih.

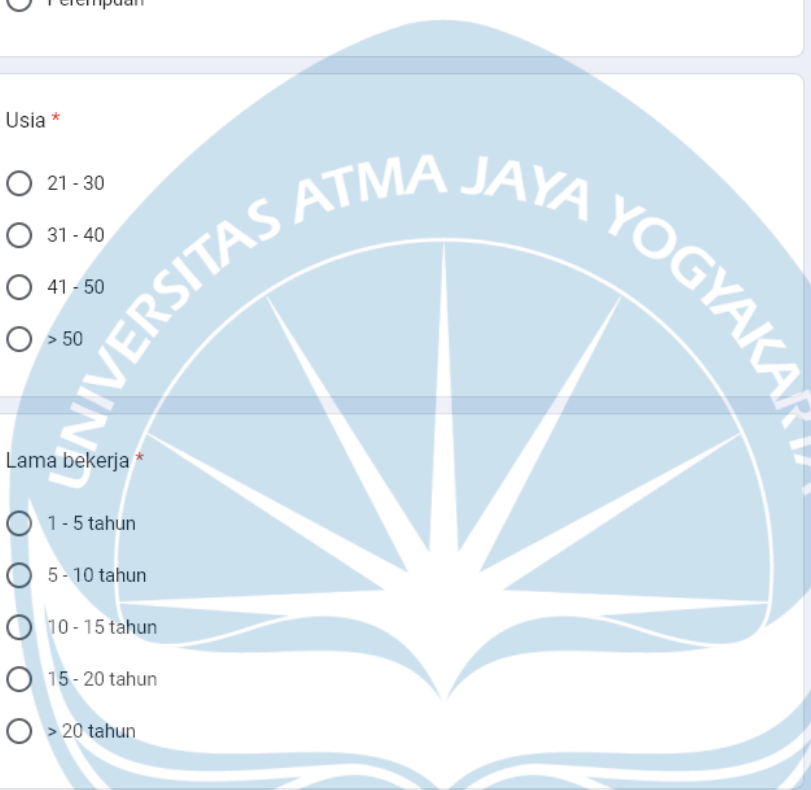
Tangerang Selatan, 7 Juni 2024

Demikian kami,



Tomas Bambang Muharjito, S.Pd

## Lampiran 2. Kuesioner



Jenis Kelamin \*

Laki - laki

Perempuan

Usia \*

21 - 30

31 - 40

41 - 50

> 50

Lama bekerja \*

1 - 5 tahun

5 - 10 tahun

10 - 15 tahun

15 - 20 tahun

> 20 tahun

### Variabel *Empowering Leadership*

Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
Kepala sekolah mendorong saya untuk menemukan solusi atas permasalahan tanpa masukan langsung darinya.					
Kepala sekolah mendesak saya untuk memikul tanggung jawab sendiri.					
Kepala sekolah menyarankan saya untuk memecahkan masalah ketika masalah itu muncul tanpa selalu mendapatkan persetujuan.					
Kepala sekolah mendorong saya untuk mencari solusi tanpa pengawasan.					

Kepala sekolah mendorong saya untuk menganggap masalah sebagai peluang, bukan hambatan.					
Kepala sekolah menyarankan saya untuk mencari peluang dalam permasalahan yang saya hadapi.					
Kepala sekolah mendorong saya untuk melihat kinerja yang gagal sebagai kesempatan untuk belajar.					
Kepala sekolah mendorong saya untuk bekerja dalam tim dengan guru-guru lain yang bekerja di sekolah.					
Kepala sekolah mendorong saya untuk bekerja sama dengan guru lain yang bekerja di sekolah.					
Kepala sekolah menyarankan saya untuk mengoordinasikan upaya / pekerjaan saya dengan guru lain yang bekerja di sekolah					

### Variabel Perilaku Kerja Inovatif

Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
saya dapat menciptakan ide-ide baru untuk permasalahan yang sulit					
saya terus mencari cara, metode, teknik, atau instrumen kerja baru					
Saya dapat menghasilkan solusi yang original untuk permasalahan yang ada.					
Saya akan memberikan dukungan terhadap ide-ide inovatif					
Saya menyetujui adanya ide ide inovatif					
Saya dapat membuat kepala sekolah antusias atau tertarik terhadap ide-ide inovatif saya.					
Saya dapat mewujudkan ide-ide inovatif menjadi aplikasi / penerapan yang bermanfaat.					
Saya dapat memperkenalkan / menjelaskan ide-ide inovatif ke dalam lingkungan kerja secara runtut dan jelas.					
Saya dapat memberikan penilaian mengenai kegunaan ide-ide inovatif.					

**Variabel *Psychological Empowerment***

<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
Pekerjaan yang saya lakukan sangat penting bagi saya					
Aktivitas pekerjaan saya secara pribadi berarti bagi saya					
Pekerjaan yang saya lakukan berarti bagi saya					
Saya yakin dengan kemampuan saya dalam melakukan pekerjaan					
Saya yakin dengan kemampuan saya dalam melakukan aktivitas kerja					
Saya telah menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan saya					
Saya mempunyai otonomi / aturan yang signifikan dalam menentukan bagaimana saya melakukan pekerjaan saya					
Saya dapat memutuskan sendiri bagaimana saya melakukan pekerjaan					
Saya mempunyai peluang besar untuk mandiri dan bebas dalam melakukan pekerjaan					
Saya berpengaruh besar terhadap apa yang terjadi di lingkungan kerja					
Saya mempunyai kendali besar atas apa yang terjadi di lingkungan kerja					
Saya mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap apa yang terjadi di lingkungan kerja					

### Lampiran 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 1. Uji Validitas Variabel *Empowering Leadership*

		Correlations										
		EL1	EL2	EL3	EL4	EL5	EL6	EL7	EL8	EL9	EL10	EL
EL1	Pearson Correlation	1	,488**	,542*	,354*	,371*	,203	,096	,041	,062	,173	,591*
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,016	,011	,175	,528	,787	,681	,251	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
EL2	Pearson Correlation	,488**	1	,616*	,524*	-,007	,025	-,120	-,091	-,055	,037	,447*
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,961	,867	,427	,546	,716	,806	,002
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
EL3	Pearson Correlation	,542**	,616**	1	,458*	,287	,227	,084	,003	,027	,121	,592*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,054	,128	,578	,985	,859	,422	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
EL4	Pearson Correlation	,354*	,524**	,458*	1	,168	,045	,082	-,064	-,003	,097	,457*
	Sig. (2-tailed)	,016	,000	,001		,265	,765	,588	,673	,983	,521	,001
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
EL5	Pearson Correlation	,371*	-,007	,287	,168	1	,646*	,572*	,534*	,476*	,495*	,713*
	Sig. (2-tailed)	,011	,961	,054	,265		,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
EL6	Pearson Correlation	,203	,025	,227	,045	,646*	1	,680*	,543*	,522*	,613*	,698*
	Sig. (2-tailed)	,175	,867	,128	,765	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
EL7	Pearson Correlation	,096	-,120	,084	,082	,572*	,680*	1	,741*	,748*	,731*	,693*
	Sig. (2-tailed)					,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

	Sig. (2-tailed)	,528	,427	,578	,588	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
EL8	Pearson Correlation	,041	-,091	,003	-,064	,534*	,543*	,741*	1	,862*	,690*	,635*
	Sig. (2-tailed)	,787	,546	,985	,673	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
EL9	Pearson Correlation	,062	-,055	,027	-,003	,476*	,522*	,748*	,862*	1	,800*	,664*
	Sig. (2-tailed)	,681	,716	,859	,983	,001	,000	,000	,000		,000	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
EL10	Pearson Correlation	,173	,037	,121	,097	,495*	,613*	,731*	,690*	,800*	1	,722*
	Sig. (2-tailed)	,251	,806	,422	,521	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
EL	Pearson Correlation	,591**	,447**	,592*	,457*	,713*	,698*	,693*	,635*	,664*	,722*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## 2. Uji Validitas Variabel Perilaku Kerja Inovatif

### Correlations

		PKI1	PKI2	PKI3	PKI4	PKI5	PKI6	PKI7	PKI8	PKI9	PKI
PKI1	Pearson	1	,692**	,666**	,669**	,475**	,747**	,726**	,770**	,739**	,842**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
N		46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
PKI2	Pearson	,692**	1	,669**	,720**	,666**	,767**	,791**	,864**	,760**	,895**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N		46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
PKI3	Pearson	,666**	,669**	1	,695**	,511**	,669**	,666**	,713**	,737**	,814**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N		46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
PKI4	Pearson	,669**	,720**	,695**	1	,828**	,634**	,634**	,665**	,727**	,842**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N		46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
PKI5	Pearson	,475**	,666**	,511**	,828**	1	,558**	,543**	,571**	,654**	,742**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N		46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
PKI6	Pearson	,747**	,767**	,669**	,634**	,558**	1	,806**	,883**	,719**	,882**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N		46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
PKI7	Pearson	,726**	,791**	,666**	,634**	,543**	,806**	1	,862**	,834**	,891**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N		46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
PKI8	Pearson	,770**	,864**	,713**	,665**	,571**	,883**	,862**	1	,814**	,927**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N		46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
PKI9	Pearson	,739**	,760**	,737**	,727**	,654**	,719**	,834**	,814**	1	,902**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)										
N		46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
PKI	Pearson Correlation	,842**	,895**	,814**	,842**	,742**	,882**	,891**	,927**	,902**			1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 3. Uji Validitas Variabel *Psychological Empowerment*

#### Correlations

		PE1	PE2	PE3	PE4	PE5	PE6	PE7	PE8	PE9	PE10	PE11	PE12	PE
PE1	Pearson Correlation	1	,802**	,842**	,809**	,785**	,731**	,550**	,495**	,504**	,294**	,060	,131	,773**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,048	,692	,386	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
PE2	Pearson Correlation	,802**	1	,925**	,769**	,738**	,686**	,570**	,665**	,583**	,190	,089	,164	,800**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,206	,557	,275	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
PE3	Pearson Correlation	,842**	,925**	1	,779**	,750**	,735**	,622**	,654**	,571**	,245	,084	,159	,819**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,101	,579	,292	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
PE4	Pearson Correlation	,809**	,769**	,779**	1	,958**	,849**	,723**	,658**	,623**	,403**	,164	,184	,871**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,006	,276	,221	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

PE5	Pearson Correlation	,785**	,738**	,750**	,958**	1	,847**	,739**	,638**	,638**	,442**	,216	,203	,874**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,002	,149	,175	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
PE6	Pearson Correlation	,731**	,686**	,735**	,849**	,847**	1	,744**	,607**	,641**	,430**	,113	,140	,826**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,003	,456	,354	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
PE7	Pearson Correlation	,550**	,570**	,622**	,723**	,739**	,744**	1	,635**	,583**	,532**	,299	,320	,807**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,043	,030	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
PE8	Pearson Correlation	,495**	,665**	,654**	,658**	,638**	,607**	,635**	1	,849**	,334*	,331*	,348*	,807**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,023	,025	,018	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
PE9	Pearson Correlation	,504**	,583**	,571**	,623**	,638**	,641**	,583**	,849**	1	,458**	,392**	,414**	,809**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,001	,007	,004	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
PE10	Pearson Correlation	,294*	,190	,245	,403**	,442**	,430**	,532**	,334*	,458**	1	,747**	,694**	,634**
	Sig. (2-tailed)	,048	,206	,101	,006	,002	,003	,000	,023	,001		,000	,000	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

PE1	Pearson	,060	,089	,084	,164	,216	,113	,299	,331	,392	,747	1	,885	,489
	Correlation							*	*	**	**		**	**
	Sig. (2-tailed)	,692	,557	,579	,276	,149	,456	,043	,025	,007	,000		,000	,001
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
PE1	Pearson	,131	,164	,159	,184	,203	,140	,320	,348	,414	,694	,885	1	,519
	Correlation							*	*	**	**	**		**
	Sig. (2-tailed)	,386	,275	,292	,221	,175	,354	,030	,018	,004	,000	,000		,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
PE	Pearson	,773	,800	,819	,871	,874	,826	,807	,807	,809	,634	,489	,519	1
	Correlation	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Uji Reliabilitas

### 1. Uji Reliabilitas Variabel *Empowering Leadership*

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	46	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,813	10

## 2. Uji Reliabilitas Variabel Perilaku Kerja Inovatif

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	46	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,956	9

## 3. Uji Reliabilitas Variabel *Psychological Empowerment*

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	46	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,929	12

## Lampiran 4. Hasil Analisis Karakteristik Responden

### Statistics

		Jenis Kelamin	Usia	Lama bekerja
N	Valid	46	46	46
	Missing	0	0	0

### Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki - laki	12	26,1	26,1	26,1
	Perempuan	34	73,9	73,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

### Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	> 50	10	21,7	21,7	21,7
	21 - 30	20	43,5	43,5	65,2
	31 - 40	9	19,6	19,6	84,8
	41 - 50	7	15,2	15,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

### Lama bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	> 20 tahun	11	23,9	23,9	23,9
	1 - 5 tahun	18	39,1	39,1	63,0
	10 - 15 tahun	2	4,3	4,3	67,4
	15 - 20 tahun	1	2,2	2,2	69,6
	5 - 10 tahun	14	30,4	30,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

## Lampiran 5. Hasil Analisis Deskriptif

### 1. Variabel *Empowering Leadership*

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
EL1	46	1	5	2,96	1,246
EL2	46	1	5	2,43	1,128
EL3	46	1	5	2,96	1,115
EL4	46	1	4	2,52	,960
EL5	46	1	5	3,72	,935
EL6	46	1	5	3,59	,979
EL7	46	1	5	3,87	,885
EL8	46	1	5	4,07	,929
EL9	46	1	5	4,13	,934
EL10	46	2	5	4,02	,830
Valid N (listwise)	46				

### 2. Variabel Perilaku Kerja Inovatif

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PKI1	46	1	5	3,74	,855
PKI2	46	1	5	4,00	,789
PKI3	46	1	5	3,78	,758
PKI4	46	1	5	4,26	,743
PKI5	46	1	5	4,33	,762
PKI6	46	1	5	3,61	,881
PKI7	46	1	5	3,74	,855
PKI8	46	1	5	3,76	,848
PKI9	46	1	5	3,85	,816
Valid N (listwise)	46				

### 3. Variabel *Psychological Empowerment*

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PE1	46	1	5	4,33	,790
PE2	46	1	5	4,22	,867
PE3	46	1	5	4,24	,848
PE4	46	1	5	4,17	,709
PE5	46	1	5	4,13	,718
PE6	46	1	5	4,11	,706
PE7	46	1	5	3,83	,797
PE8	46	1	5	3,85	,868
PE9	46	1	5	3,80	,833
PE10	46	2	5	3,54	,751
PE11	46	2	5	3,22	,814
PE12	46	2	5	3,28	,807
Valid N (listwise)	46				



## Lampiran 6. Hasil Regresi Sederhana

### Pengaruh *Empowering Leadership* Terhadap Perilaku Kerja Inovatif

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	EL <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: PKI

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,701 <sup>a</sup>	,492	,480	4,537

a. Predictors: (Constant), EL

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	877,120	1	877,120	42,612	,000 <sup>b</sup>
	Residual	905,685	44	20,584		
	Total	1782,804	45			

a. Dependent Variable: PKI

b. Predictors: (Constant), EL

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,316	3,850		2,680	,010
	EL	,722	,111	,701	6,528	,000

a. Dependent Variable: PKI

## Pengaruh *Empowering Leadership* Terhadap *Psychological Empowerment*

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	EL <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: PE

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,638 <sup>a</sup>	,408	,394	5,557

a. Predictors: (Constant), EL

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	934,629	1	934,629	30,267	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1358,697	44	30,879		
	Total	2293,326	45			

a. Dependent Variable: PE

b. Predictors: (Constant), EL

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21,170	4,715		4,489	,000
	EL	,746	,136	,638	5,502	,000

a. Dependent Variable: PE

## Pengaruh *Psychological Empowerment* Terhadap Perilaku Kerja Inovatif

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PE <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: PKI

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,850 <sup>a</sup>	,722	,715	3,358

a. Predictors: (Constant), PE

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1286,778	1	1286,778	114,144	,000 <sup>b</sup>
	Residual	496,027	44	11,273		
	Total	1782,804	45			

a. Dependent Variable: PKI

b. Predictors: (Constant), PE

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,071	3,313		,021	,983
	PE	,749	,070	,850	10,684	,000

a. Dependent Variable: PKI

## Lampiran 7. Hasil Regresi Linear Berganda

### Pengaruh *Empowering Leadership* Dan *Psychological Empowerment* Terhadap Perilaku Kerja Inovatif

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PE		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= ,050, Probability-of-F- to-remove >= ,100).
2	EL		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= ,050, Probability-of-F- to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: PKI

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,850 <sup>a</sup>	,722	,715	3,358
2	,874 <sup>b</sup>	,764	,754	3,125

a. Predictors: (Constant), PE

b. Predictors: (Constant), PE, EL

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1286,778	1	1286,778	114,144	,000 <sup>b</sup>
	Residual	496,027	44	11,273		
	Total	1782,804	45			
2	Regression	1362,910	2	681,455	69,786	,000 <sup>c</sup>
	Residual	419,894	43	9,765		
	Total	1782,804	45			

a. Dependent Variable: PKI

b. Predictors: (Constant), PE

c. Predictors: (Constant), PE, EL

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,071	3,313		,021	,983
	PE	,749	,070	,850	10,684	,000
2	(Constant)	-2,342	3,202		-,732	,468
	PE	,598	,085	,678	7,053	,000
	EL	,276	,099	,268	2,792	,008

a. Dependent Variable: PKI

## Lampiran 8. Data Responden

Timestamp	Jenis Kelamin	Usia	Lama bekerja
4/30/2024 11.40.04	Perempuan	21 - 30	5 - 10 tahun
4/30/2024 12.57.07	Perempuan	> 50	> 20 tahun
4/30/2024 13.10.19	Laki - laki	> 50	> 20 tahun
4/30/2024 15.19.52	Perempuan	> 50	> 20 tahun
4/30/2024 16.02.33	Perempuan	21 - 30	1 - 5 tahun
5/1/2024 7.17.48	Perempuan	41 - 50	> 20 tahun
5/2/2024 5.24.33	Laki - laki	> 50	> 20 tahun
5/2/2024 5.47.16	Perempuan	> 50	> 20 tahun
5/2/2024 10.51.57	Laki - laki	> 50	> 20 tahun
5/2/2024 11.49.07	Laki - laki	31 - 40	1 - 5 tahun
5/2/2024 11.59.05	Laki - laki	> 50	> 20 tahun
5/2/2024 12.27.42	Perempuan	21 - 30	1 - 5 tahun
5/2/2024 12.30.50	Perempuan	31 - 40	5 - 10 tahun

5/3/2024 5.12.01	Laki - laki	> 50	> 20 tahun
5/3/2024 12.43.08	Laki - laki	21 - 30	1 - 5 tahun
5/3/2024 12.51.04	Perempuan	41 - 50	5 - 10 tahun
5/3/2024 12.55.49	Perempuan	21 - 30	5 - 10 tahun
5/3/2024 12.56.46	Perempuan	41 - 50	5 - 10 tahun
5/3/2024 13.01.24	Perempuan	31 - 40	5 - 10 tahun
5/3/2024 13.58.50	Perempuan	21 - 30	1 - 5 tahun
5/3/2024 20.02.09	Perempuan	21 - 30	1 - 5 tahun
5/4/2024 8.46.18	Perempuan	31 - 40	5 - 10 tahun
5/4/2024 14.24.02	Laki - laki	21 - 30	1 - 5 tahun
5/7/2024 9.29.18	Perempuan	31 - 40	5 - 10 tahun
5/7/2024 9.35.00	Perempuan	41 - 50	5 - 10 tahun
5/7/2024 9.37.21	Perempuan	21 - 30	5 - 10 tahun
5/7/2024 9.38.27	Perempuan	21 - 30	1 - 5 tahun
5/7/2024 9.40.58	Perempuan	31 - 40	10 - 15 tahun
5/7/2024 9.41.25	Perempuan	31 - 40	5 - 10 tahun
5/7/2024 9.49.16	Perempuan	21 - 30	1 - 5 tahun
5/7/2024 9.55.52	Perempuan	41 - 50	10 - 15 tahun
5/7/2024 9.59.08	Laki - laki	> 50	15 - 20 tahun
5/7/2024 10.01.58	Perempuan	31 - 40	5 - 10 tahun
5/7/2024 10.04.56	Perempuan	21 - 30	1 - 5 tahun
5/7/2024 10.18.55	Laki - laki	21 - 30	1 - 5 tahun
5/7/2024 10.20.24	Perempuan	21 - 30	1 - 5 tahun
5/7/2024 10.25.41	Perempuan	21 - 30	1 - 5 tahun
5/7/2024 10.44.50	Perempuan	41 - 50	5 - 10 tahun
5/7/2024 10.46.24	Perempuan	21 - 30	1 - 5 tahun
5/7/2024 11.12.51	Perempuan	21 - 30	1 - 5 tahun
5/7/2024 14.24.32	Perempuan	31 - 40	5 - 10 tahun
5/7/2024 19.54.15	Perempuan	21 - 30	1 - 5 tahun
5/9/2024 19.31.29	Perempuan	41 - 50	> 20 tahun
5/10/2024 5.27.29	Perempuan	21 - 30	1 - 5 tahun
5/10/2024 8.20.23	Laki - laki	> 50	> 20 tahun
5/13/2024 12.02.06	Laki - laki	21 - 30	1 - 5 tahun

X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
2	3	4	3	2	3	4	3	3	3
4	2	4	4	5	4	5	4	5	4
2	3	3	3	4	4	4	5	5	3
4	1	2	2	4	2	4	4	4	4
1	4	3	2	2	3	2	3	3	3
5	4	4	2	5	5	4	5	5	5
1	1	1	4	5	5	5	5	5	5
5	2	4	2	5	5	5	5	5	5
1	1	5	1	5	5	5	5	5	5
3	2	2	2	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	5	5	5	5

2	2	2	2	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
2	1	2	2	4	4	4	5	5	4
3	2	3	3	3	2	1	1	1	2
2	2	3	2	4	4	4	4	4	4
3	3	4	2	4	4	3	4	3	4
4	2	4	2	4	4	4	4	4	4
3	2	4	3	3	3	3	4	4	4
3	2	3	2	4	2	3	5	5	3
1	1	1	1	3	3	4	5	5	4
2	2	2	2	4	4	4	4	4	4
3	3	4	2	4	4	5	4	5	5
5	2	4	3	5	5	5	5	5	5
2	1	2	2	4	2	2	2	2	2
3	3	3	4	3	3	3	3	4	4
1	1	1	2	3	5	5	5	5	5
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
5	5	4	3	3	4	3	3	5	5
2	4	4	4	5	4	5	5	5	5
4	3	4	4	4	4	4	3	3	4
4	5	4	4	4	2	4	5	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	2	2	2	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	3	3	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
3	2	2	2	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	4	4	4	5	5	5
4	1	1	1	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	3	4	4	4
3	2	3	1	3	4	4	4	4	3
4	3	3	2	5	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	3	3	3	3
4	2	4	4	4	4	4	5	5	5
5	4	3	3	4	4	4	5	4	4

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9
3	4	3	4	4	3	4	3	3
5	5	3	5	5	5	5	5	4
4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	4	3	4
4	4	3	4	4	3	3	4	4
4	5	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	2	2	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
3	3	3	5	5	3	3	3	3	4
3	4	3	4	5	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	3	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
3	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	4	5	5	3	3	4	4	4
4	3	3	4	5	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
3	4	4	5	5	3	4	3	3	4
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	2	4	3	3	4
3	4	4	5	5	4	3	3	3	4
3	4	3	4	4	4	3	4	4	2

Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12
5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3
5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5



5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
5	2	2	4	4	4	3	2	3	4	3	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	2
5	3	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3
5	5	5	4	4	4	3	4	4	3	2	2
5	5	5	4	4	4	3	3	4	2	2	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3
4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
5	5	5	5	5	5	5	2	2	4	2	2
5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3
5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2
5	5	5	5	4	4	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	3