



## Kemampuan PAPI Kostick dalam Memprediksi Adaptabilitas Karyawan

Received: 05<sup>th</sup> April 2019; Revised: 06<sup>th</sup> April 2019; Accepted: 19<sup>th</sup> July 2019

Permalink/DOI: <http://dx.doi.org/10.15548/.....>

### Laila Listiana Ulya\*)

Prodi Psikologi, Universitas Negeri

Semarang

E-mail:

[lailalistianaulya@mail.unnes.ac.id](mailto:lailalistianaulya@mail.unnes.ac.id)

### Rahmat Hidayat

Fakultas Psikologi, Universitas Gadjah

Mada

E-mail: [r.hidayat@ugm.ac.id](mailto:r.hidayat@ugm.ac.id)

\*) Corresponding Author

**Abstract:** Praktik profesi Psikologi Industri dan Organisasi seperti seleksi, potential review, dan promosi membutuhkan Evidence-Based Practice (EBP) agar dipercaya, meminimalisir tindakan berbahaya, dan terhindar dari gugatan klien secara hukum. PAPI Kostick sering digunakan psikolog sebagai tes kepribadian untuk memprediksi kinerja. Adaptabilitas adalah salah satu bentuk dari kinerja yaitu contextual performance. Ironisnya belum ada penelitian tentang kemampuan prediktif PAPI Kostick terhadap adaptabilitas karyawan. Penelitian ini bertujuan memberikan bukti empiris kemampuan PAPI Kostick dalam memprediksi adaptabilitas karyawan. Metode penelitiannya adalah metode dokumentasi dengan menggunakan skor alat tes PAPI Kostick dan Penilaian Adaptabilitas dalam rentang waktu berbeda. Subjek penelitiannya adalah 158 orang karyawan tenaga non-kependidikan di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada. Analisis data menggunakan regresi linear berganda. Hasilnya adalah PAPI Kostick mampu memprediksi adaptabilitas karyawan sebesar 16% yaitu pada aspek peran pekerja keras (G) dan kebutuhan mengontrol orang lain (P). Kesimpulannya adalah PAPI Kostick mampu memprediksi Adaptabilitas Karyawan.

**Keywords:** PAPI Kostick, Adaptabilitas, Kinerja, Validitas Prediktif

**How to Cite:** Ulya, L., & Hidayat, R. (2022). Kemampuan PAPI Kostick dalam Memprediksi Adaptabilitas Karyawan. *Jurnal Psikologi Islam : Al-Qalb*. Vol. 13, No. 2. (2022).

## PENDAHULUAN

Dunia industri dan organisasi merupakan sesuatu yang bersifat dinamis, penuh ketidakpastian, dan kompetitif dengan segala perubahan teknologinya. Adanya era VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, dan ambiguity*) mendorong kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan adaptasi (Boylan & Turner, 2017). Kepemilikan kemampuan adaptabilitas yang baik mutlak dimiliki oleh manajer dan karyawan untuk menjawab tantangan perubahan globalisasi, teknologi

informasi, dan inovasi manajerial. Sifat dan struktur pekerjaan akan terus berubah. Karyawan yang diinginkan oleh perusahaan adalah karyawan yang mampu menunjukkan kinerja adaptifnya, terlebih terhadap situasi yang serba tidak pasti (Loughlin & Priyadarshini, 2021). Lingkungan bisnis perlu menyusun strategi bersaing untuk selalu berinovasi sebagai *competitive advantage* agar tetap bertahan hidup (Taneja et al., 2016). Adaptasi yang berhasil berkaitan dengan mampu secara efisien menangani situasi kerja yang tidak terduga

dan tidak pasti seperti yang timbul dari restrukturisasi organisasi, perubahan prioritas, atau kemampuan menurunkan sumber daya (Murphy, 2015). Adaptasi karyawan mampu memprediksi kesejahteraan subjektif di tempat kerja (keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan penanganan stress kerja) (Loughlin & Priyadarshini, 2021).

Kemampuan adaptasi melalui praktik *Human Resources* yang inovatif akan mampu mengembangkan kompetensi yang penting untuk mencapai keunggulan. Kemampuan adaptasi sumber daya manusia mempengaruhi kinerja organisasi, produktivitas karyawan dan terciptanya lingkungan yang dinamis secara langsung melalui praktik sumber daya manusia (Xiu et al., 2017). Dalam sistem manajemen sumber daya manusia, karyawan adalah aset organisasi. Ketika kinerja karyawan meningkat maka kinerja, efektivitas, dan produktivitas organisasinya pun juga meningkat, begitu juga sebaliknya. Adaptasi menjadi refleksi guna prospek pengembangan jangka panjang. Kemampuan adaptasi merupakan karakteristik untuk membangun lingkungan (Pinder et al., 2017).

Individu adaptif mampu mengantisipasi masalah dan menyusun berbagai solusi ketika menghadapi lingkungan yang berubah. Kemampuan adaptasi adalah sebuah perubahan dalam perilaku yang dicirikan oleh pendekatan inovatif atau kreatif sebagai respon dari perubahan lingkungan (Boylan & Turner, 2017). Karyawan menunjukkan kinerja adaptif dengan menyesuaikan tingkah laku mereka pada persyaratan yang dibutuhkan dalam situasi kerja (Pulakos et al., 2006). Adaptasi individu memiliki dua sifat yaitu

sebagai fungsi dari kemampuan kognitif (intuisi dan pemikiran kritis dan kreatif) dan kemampuan hubungan sosial (kesadaran diri dan kemampuan sosial). Sedangkan adaptasi organisasi merupakan sikap yang harus meliputi keseluruhan organisasi dan turunan dari perubahan organisasi (Boylan & Turner, 2017).

Kemampuan adaptasi merujuk pada hal yang perlu diperhatikan para pelaku bisnis untuk mampu bersaing dalam lingkungan bisnis. Proses dari kemampuan adaptasi yang baik tercermin dari individu yang bertanggung jawab atas perencanaan strategis untuk kemajuan organisasi (Koller & Ramón, 2017). Adaptasi penting untuk mencapai perilaku disiplin karyawan. Kemampuan adaptasi dapat berupa adaptasi terhadap perubahan organisasi, budaya yang berbeda, orang yang berbeda, dan teknologi baru (Pulakos et al., 2006). Adaptasi memiliki hubungan negatif yang sangat signifikan terhadap stress kerja (Asmarani, 2017).

Adaptabilitas karyawan fokus pada tiga area yaitu adaptabilitas kerja, adaptabilitas sosial, dan adaptabilitas teknologi. Pertama, konten adaptabilitas kerja bergantung pada kondisi pekerjaan tertentu dimana karyawan direkrut dan kesiapannya dalam bekerja. Kedua konten pada penyesuaian atau adaptabilitas sosial akan memandu mengintegrasikan karyawan ke dalam kelompok, membangun status sosial dan membangun hubungan interpersonal yang baik. Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa masalah dari adaptabilitas sosial biasanya lebih kompleks daripada adaptabilitas kerja. Adaptabilitas yang dimaksud dalam penelitian ini berkaitan dengan penyelesaian masalah secara kreatif, sikap

menghadapi keadaan darurat, adaptasi interpersonal, adaptasi teknologi dan perkembangan variasi pekerjaan dan mengatasi stress kerja. Kemampuan adaptasi mutlak dibutuhkan dan dimiliki oleh karyawan.

Kinerja merupakan salah satu tolak ukur kesuksesan individu ketika bekerja. Standar kesuksesan karyawan tergantung pada fungsi dan tanggung jawab kerjanya dalam bentuk aktivitas selama kurun waktu tertentu. Kriteria tersebut meliputi produktivitas, penjualan, dan atau kualitas barang dan pelayanan, serta *performance* (Suroto et al., 2018). *Performance* secara eksplisit dianggap sebagai konstruk multidimensi yang merefleksikan keseluruhan perilaku atau tindakan individu yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi (Motowidlo & Keil, 2013).

*Performance* terdiri dari dua macam yaitu *task performance* dan *contextual performance*. *Task performance* merupakan perilaku yang ditentukan dan berkaitan dengan penyelesaian tugas maupun aktivitas yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan *contextual performance* merupakan perilaku di luar peran kerja dan berkontribusi pada efektivitas organisasi yang dipengaruhi oleh aspek psikologi, sosial, dan konteks organisasi di tempat kerja. *Contextual performance* inilah yang secara langsung mempengaruhi pencapaian *task performance*. *Contextual performance* juga terdiri dari berbagai kemampuan dan kompetensi karyawan dalam bekerja. Semakin meningkat kompetensi karyawan maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan (Suroto et al., 2018).

Adaptabilitas termasuk ke dalam *contextual performance*, namun

adaptabilitas diketahui mampu meningkatkan kinerja seseorang atau *task performance* (Wang & Schaeen, 2008). Adaptabilitas inipun dapat diprediksi. Adaptabilitas individu dan kepribadian karyawan mampu memprediksi *task performance*, kinerja kepemilikan, dan perilaku kerja. Adaptabilitas ini berhubungan dengan pemikiran karyawan (Murphy, 2015). Kepribadian mampu memprediksi adaptabilitas karyawan. Ambisi dan stabilitas emosi memberikan efek yang lebih kuat pada kinerja adaptif bagi manajer dibandingkan dengan karyawan (Huang et al., 2014). Sifat kepribadian mampu memprediksi kinerja optimal karyawan di sektor pemerintahan, terlebih pada kepribadian interaksi sosial dan stabilitas emosi (Eshet & Harpaz, 2021).

Alat tes psikologi yang banyak dan umum digunakan oleh psikolog. Professional HR (*Human Resource*) dan manajer terkait dalam praktik psikologi adalah PAPI Kostick sebagai tes kepribadian. PAPI Kostick membantu mengevaluasi perilaku dan gaya kerja karyawan (Cemani et al., 2013). PAPI Kostick berbentuk tes non proyektif yang untuk mengevaluasi gaya kerja dan perilaku kerja individu. Tes ini terdiri dari 90 pasang pernyataan dimana individu dipaksa untuk memilih salah satu pernyataan dari dua pilihan pernyataan yang ada. Berdasarkan hasil survey kepada 44 psikolog yang melakukan praktik profesi industri di berbagai *setting* seperti lembaga psikologi, konsultan psikologi, BUMD, BUMD, dan swasta diketahui bahwa mereka menggunakan alat tes PAPI Kostick dalam proses asesmen psikologi.

Alat tes ini terdiri dari 20 aspek ukur berupa *need* atau kebutuhan dan *roles* atau persepsi keadaan oleh individu di tempat kerja. Model teori PAPI berasal dari teori kepribadian Murray tentang *need* dan *press* dimana keduanya adalah sumber konflik bagi individu. Teori Murray menjadi landasan konstruksi rasional PAPI dengan subtes dua area. Satu skala pengukuran preferensi dimana Kostick menyebutnya dengan *need* dan satu skala pengukuran persepsi dimana ia menyebutnya sebagai *roles*. Konseptualisasi *need* dan *roles* Kostick dipetakan ke dalam *need* dan *press* Murray. Berikut adalah gambaran skala PAPI yang merefleksikan sistem klasifikasi *need* Murray.

**Tabel 1.** Sistem Klasifikasi Need PAPI dan Need Murray (Wilbers, 2015)

<i>Need PAPI</i>	<i>Need Murray</i>
<i>Need for rules and supervision (W)</i>	<i>n Passivity</i>
<i>Need to be notice (X)</i>	<i>n Exhibition</i>
<i>Need to be belong to groups (B)</i>	<i>n Affiliation</i>
<i>Need to relate closely to individuals (O)</i>	<i>n Succorance</i>
<i>Need to control others (P)</i>	<i>n Dominance</i>
<i>Need to be forceful (K)</i>	<i>n Agression</i>
<i>Need to achieve (A)</i>	<i>n Achievement</i>
<i>Need to be supportive (F)</i>	<i>n Deference</i>
<i>Need to finish a task (N)</i>	<i>n Order</i>
<i>Need for change (Z)</i>	-

Berdasarkan model kepribadian Murray, PAPI didesain untuk memperoleh interaksi yang kompleks antara dua elemen *need* dan *roles*. Kostick mendesain pengukuran kepribadian yang secara khusus fokus pada area dunia kerja sehingga ia melakukan perbaikan yang menjadikan PAPI relevan sesuai konteksnya. Kostick mendefinisikan *need* dan pengaruh lingkungan merupakan hal yang penting dan relevan terhadap

pengukuran gaya kerja. Identifikasi variabel-variabel yang relevan dan bermakna untuk menilai kepribadian dalam konteks organisasi dilakukan dengan mengadakan survey kepada eksekutif dan manajer.

Hasilnya menunjukkan bahwa rasionalisasi dari penyertaan atau pengecualian dari *need* dan identifikasi pengaruh lingkungan (*press*) yang signifikan. Sejak *need* dan *roles* Kostick diidentifikasi dari sampel populasi kerja, interaksi kedua dimensi ini dianggap memiliki dasar yang berarti. Interaksi dinamika antara *need* dan *roles* di dalam PAPI menunjukkan keunikan dari sebuah pengukuran kepribadian di dunia kerja. PAPI mencari pemahaman perilaku manusia dalam interaksinya antara orang dengan situasi sehingga dapat menerjemahkan sifat kepribadian dan situasi atau informasi kontekstual dalam perilaku sebenarnya. Alat ini mendeskripsikan kepribadian dalam 20 aspek dimana masing-masing aspek mewakili *need* atau *role* tertentu. Tinggi rendahnya *need* atau *role* tertentu memiliki interpretasi yang spesifik.

**Tabel 2.** Fitur Utama Skala Need dan Roles PAPI (Wilbers, 2015)

<i>Need PAPI</i>	<i>Roles PAPI</i>
Skala 10 <i>need</i>	Skala 10 <i>role</i>
Ditunjukkan sebagai pernyataan preferensi (contoh : Saya suka melakukan hal baru)	Ditunjukkan sebagai pernyataan persepsi (contoh : saya selalu fokus pada langkah ke depan)
Mengukur preferensi individual di berbagai perilaku berdasarkan pada apa yang telah terjadi sebelumnya	Mengukur persepsi diri individu dari perilaku mereka di lingkungan kerja
Tujuan dari <i>need</i> adalah meraih kebutuhan kepuasan dan menghindari frustrasi	

<i>Need PAPI</i>	<i>Roles PAPI</i>
Skala 10 <i>need</i>	Skala 10 <i>Role</i>
Dipegang luas untuk menjadi ukuran kepribadian yang stabil	Termasuk situasi atau karakteristik kontekstual yang menekan individu untuk berperilaku
Kebutuhan yang tidak atau hanya sebagian terpenuhi akan menyebabkan perilaku disfungsi	dengan cara tertentu (contoh : budaya organisasi, tuntutan pekerjaan, gaya manajemen atasan, dan pengalaman hidup di luar pekerjaan)
<i>Need PAPI</i> sangat erat kaitannya dengan <i>need</i> Murray pada EPPS	Tidak mengukur keadaan psikologis sementara, <i>roles</i> diukur pada PAPI

Konfigurasi yang didapatkan dari hasil PAPI Kostick yaitu gambaran pilihan testee yang bermuatan *need* atau *role*. Lalu dibandingkan dengan *need* atau *role* lain dalam keseluruhan sistem kepribadian berdasarkan persepsi testee atas dirinya sendiri. PAPI Kostick merupakan inventori pilihan pekerjaan. Alat ini mengukur gaya individu di tempat kerja sebagai hasil dari kebutuhan dan kepercayaan mereka di dalam menyelesaikan peran yang berbeda. Alat ini mengukur motivasi, gaya kepemimpinan, level energi, lingkungan sosial, gaya pekerjaan, temperamen dan hubungan dengan atasan. Faktor-faktor tersebut dikelompokkan ke dalam 7 klasifikasi sebagai berikut (Cubiks, 2007):

- a. *Work Direction* (Arah Kerja)
  - *Need to finish task* (N) : Kebutuhan menyelesaikan tugas secara mandiri
  - *Hard intense worked* (G) : Peran pekerja keras
  - *Need to achieve* (A) : Kebutuhan berprestasi

- b. *Leadership* (Kepemimpinan)
  - *Leadership role* (L) : Peran kepemimpinan
  - *Need to control others* (P) : Kebutuhan mengatur orang lain
  - *Ease in decision making* (I) : Peran membuat keputusan
- c. *Activity* (Aktivitas kerja)
  - *Pace* (T) : Peran sibuk
  - *Vigorous type* (V) : Peran penuh semangat
- d. *Social Nature* (Relasi sosial)
  - *Need for closeness and affection* (O) : Kebutuhan kedekatan dan kasih sayang
  - *Need to belong to groups* (B) : Kebutuhan diterima dalam kelompok
  - *Social extension* (S) : Peran hubungan sosial
  - *Need to be noticed* (X) : Kebutuhan untuk diperhatikan
- e. *Work Style* (Gaya Kerja)
  - *Organized type* (C) : Peran mengatur
  - *Interest in working with details* (D) : Peran bekerja dengan hal – hal rinci
  - *Theoretical type* (R) : Peran orang yang teoritis
- f. *Temperament* (Sifat temperamen)
  - *Need for change* (Z) : Kebutuhan untuk berubah
  - *Emotional resistant* (E) : Peran pengendalian emosi
  - *Need to be forceful* (K) : Kebutuhan untuk agresif
- g. *Followership* (Posisi atasan-bawahan)
  - *Need to support authority* (F) : Kebutuhan membantu atasan
  - *Need for rules and supervision* (W) : Kebutuhan mengikuti aturan dan pengawasan

Standar profesional dalam praktik psikologi dibutuhkan oleh manajemen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan dan organisasi agar dapat berhasil. Salah satunya mengenai

penggunaan instrumen atau alat ukur dalam proses asesmen terkait dengan evaluasi psikometrinya. Ketika psikolog tidak memiliki bukti dasar dari penggunaan alat psikologi sebagai metode dan alat penilaian maka akan sangat rawan dan lemah dalam pembelaan ketika sampai terjadi sebuah gugatan atau *clash action* terhadap praktik profesinya. Sebuah bukti atau *evidence* memainkan peran yang penting dalam sebuah ilmu pengetahuan untuk dapat dipercaya dan memperkuat penyelenggaraan gerakan praktik berbasis bukti atau *evidence-based practice* (EBP). Terlebih untuk ilmu pengetahuan yang memiliki praktik profesi dalam penerapan keilmuannya seperti psikologi. EBP berfungsi untuk mengidentifikasi dan menyeleksi intervensi dan strategi perlakuan yang dapat memaksimalkan peluang munculnya manfaat, meminimalisir tindakan yang berpotensi memberikan bahaya dimana akan merugikan pasien atau klien, dan memberikan perlakuan yang paling efektif secara biaya. Selain itu, EBP juga dapat dijadikan sebagai media pertahanan hukum karena praktik profesi memiliki risiko pelanggaran dalam pengambilan keputusan sebuah tindakan.

Idealnya psikolog industri memiliki EBP dalam melakukan intervensi pada tiga area di atas yaitu seleksi, *potential review* dan promosi. Faktanya, sejauh yang peneliti ketahui tidak ada bukti dasar dan review sistematis (meta analisis) terhadap penggunaan alat-alat tes psikologi dalam praktik di bidang industri dan organisasi. Sejauh ini faktor kepercayaan menjadi dasar psikolog dalam menggunakan alat tes psikologi tertentu, belum berdasarkan bukti empiris (statistik maupun psikometri). Penggunaan PAPI Kostick dalam

praktiknya ditujukan untuk memprediksi *performance* karyawan di masa yang akan datang. Ironisnya sejauh pengetahuan yang peneliti miliki, belum ada penelitian yang memberikan bukti empiris tentang kemampuan prediktif PAPI Kostick terhadap adaptabilitas sehingga penelitian ini relatif bersifat baru dan terdapat ide untuk mengkritisi penggunaan PAPI Kostick dalam praktik profesi psikologi.

Kemampuan memprediksi ini diukur dengan parameter validitas prediktif. Salah satu syarat alat ukur psikologi yang baik adalah mempunyai validitas prediktif. Ini merupakan seberapa besar derajat suatu tes psikologi mampu berhasil memprediksi kesuksesan atau kinerja individu di masa datang. Pengujian validitas bertujuan untuk mengetahui keakuratan data yang diungkap oleh suatu alat tes terhadap tujuan ukurnya. Di dalam pengukuran validitas prediktif ada dua macam variabel yaitu variabel prediktif dan variabel kriterium. Variabel prediktif yaitu variabel yang diperkirakan mampu memprediksi variabel lain. Sedangkan variabel kriterium yaitu variabel yang menjadi hasil dari prediksi variabel lain (Azwar, 2021).

Validitas prediktif merujuk suatu kondisi dimana perangkat penilaian mampu memprediksi kinerja masa depan dalam bidang tertentu untuk mengukurnya dilakukan tes pada waktu tertentu kemudian dalam jangka waktu tertentu dilakukan pengukuran kembali terhadap kesuksesan atau kompetensi perilaku yang diprediksi. Validitas prediktif merupakan asosiasi antara skala dan variabel yang menjadi kriteria (Furr, 2011). Kriteria tersebut dapat berupa skor tes lain yang mempunyai fungsi ukur sama atau berupa ukuran-ukuran lain yang relevan. Apabila skor tes diberi

symbol X dan skor kriteria diberi symbol Y maka koefisien korelasi antara tes dan kriteria tersebut adalah sebuah koefisien validitas yang dilambangkan dengan  $r_{xy}$  (Azwar, 2013). Dalam penelitian ini misalnya, koefisien validitas prediktif diperoleh dengan mengkorelasikan distributor skor PAPI Kostick dengan adaptabilitas karyawan dalam penilaian perilaku kerja. Skor PAPI Kostick berlaku sebagai prediktor sedangkan skor adaptabilitas berlaku sebagai kriteria yang diharapkan mampu menjadi tolok ukur kinerja.

Terdapat beberapa faktor yang mampu mempengaruhi koefisien validitas. Kebanyakan faktor-faktor itu berfokus pada korelasi antara skala dan variabel yang menjadi kriteria, namun faktor-faktor ini dapat mempengaruhi semua statistik yang merefleksikan asosiasi antara variabel atau kelompok yang berbeda. Faktor-faktor itu adalah asosiasi antar konstruk, eror pengukuran dan reliabilitas, jangkauan yang terbatas, ketidaksimetrisan dan proporsi relative, variasi metode, waktu, dan prediksi terhadap kejadian tunggal (Furr, 2011).

Tanpa adanya bukti empiris mengenai kemampuan prediktif ini, menyebabkan PAPI Kostick belum dapat dipercaya secara utuh sebagai alat ukur yang dapat memprediksi kinerja karyawan. EBP PAPI Kostick yang telah digunakan selama ini oleh psikolog dalam prakteknya mutlak harus segera dibangun dalam dunia psikologi. Kebutuhan ini tidak bisa ditunda lagi lebih lama. Penelitian ini bertujuan menyajikan fakta empiris tentang kemampuan PAPI Kostick dalam memprediksi adaptabilitas karyawan.

## **METODE**

Metode penelitian ini adalah kuantitatif. Variabel penelitian ini adalah Adaptabilitas Karyawan. Subjek penelitiannya adalah 158 orang karyawan tenaga non-kependidikan di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada. Subjek telah mengikuti *potential review* pada bulan Mei tahun 2015 di Unit Lembaga Pengembangan Kualitas Manusia (LPKM) Fakultas Psikologi UGM dan mengikuti Penilaian Kinerja pada bulan Desember tahun 2016 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis UGM. Tahap penelitian ini ada dua yaitu pengambilan data dan analisis data. Metode dokumentasi digunakan dalam proses pengambilan data dalam penelitian ini. Selain itu juga untuk menghimpun data skor PAPI Kostick sebagai salah alat tes kepribadian dan adaptabilitas karyawan yang memberikan gambaran tentang penilaian kinerja. Data ini dikumpulkan melalui *data base* yang dimiliki oleh organisasi sebagai salah satu pengguna hasil pemeriksaan psikologi dan lembaga psikologi sebagai salah satu organisasi yang memberikan layanan jasa tes psikologi tempat dilaksanakannya penelitian. Hipotesis diuji menggunakan aplikasi SPSS versi 16.0 dengan analisis regresi linier berganda dan analisis diskriminan sebagai analisis data tambahan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Pemeriksaan Data Adaptabilitas** **a. Reliabilitas internal masing-masing penilaian adaptabilitas**

Tujuan reliabilitas adalah untuk mengetahui konsistensi alat ukur dalam mengukur sebuah konstruk tertentu dari waktu ke waktu. Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai koefisien reliabilitas internal penilaian adaptabilitas oleh rekan kerja dan atasan sebesar 0,899 dan 0,940 ( $p > 0,80$ ) memiliki makna alat ukur penilaian adaptabilitas istimewa dan dapat dipercaya. Sedangkan nilai koefisien

reliabilitas internal penilaian adaptabilitas oleh diri sendiri sebesar 0,797 ( $p > 0,70$ ) memiliki makna bahwa alat ukur tersebut baik dan dapat dipercaya.

### **b. Reliabilitas antar rater penilaian adaptabilitas**

Reliabilitas antar rater bertujuan untuk melihat konsistensi diantara para rater (lebih dari dua) dengan mengestimasi rata-rata interkorelasi hasil rating antara kombinasi pasangan rater yang dapat dibuat. *Intraclass Correlation Coefficient (ICC)* menunjukkan perbandingan antara variasi yang diakibatkan atribut yang diukur dengan variasi pengukuran secara keseluruhan. Hasil analisis menunjukkan bahwa korelasi penilaian antar rater dari kombinasi rekan kerja dan atasan sebesar 0,105, rekan kerja dan diri sendiri sebesar 0,143, serta atasan dan diri sendiri sebesar 0,119. Terdapat interkorelasi yang rendah antara rekan kerja dan atasan, rekan kerja dan diri sendiri, serta atasan dan diri sendiri.

### **c. Pemeriksaan faktor laten pada alat ukur**

Analisis faktor digunakan untuk mengidentifikasi konstruk laten atau faktor-faktor yang mungkin akan diprediksi teori. Tujuan pemeriksaan nilai KMO dan *Bartlett's Test of Sphericity* adalah uji asumsi untuk mengetahui varian datanya normal dan homogen atau tidak. KMO memiliki fungsi seperti uji normalitas dan *Bartlett's Test of Sphericity* memiliki fungsi seperti uji homogenitas. Jika nilainya tidak signifikan maka hasil pengukuran dikatakan tidak konsisten. Jika nilainya signifikan maka data tersebut memungkinkan untuk dilakukan uji analisis faktor seperti *Exploratory Factor Analysis (EFA)* atau *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. KMO yang memenuhi syarat analisis faktor memiliki nilai  $> 0,50$  dengan signifikansi sebesar  $< 0,50$ . *Exploratory Factor Analysis (EFA)* digunakan untuk

mengidentifikasi jumlah faktor yang ada di dalam seperangkat aitem.

Hasil analisis terhadap sumber penilaian dari rekan kerja membentuk 2 faktor yaitu 7 aitem membentuk 1 faktor dan 2 aitem lainnya membentuk 1 faktor baru dengan *factor loading* yang bergerak dari 0,800-0,874. Kedua faktor yang dibentuk itu diberi label sebagai adaptabilitas dari perspektif rekan kerja dan adaptabilitas dalam tugas baru. Analisis terhadap sumber penilaian dari atasan hanya membentuk 1 faktor dengan *factor loading* yang bergerak dari 0,875-0,779 yang diberi label adaptabilitas dari perspektif atasan. Analisis terhadap sumber penilaian dari diri sendiri membentuk 3 faktor yaitu 4 aitem membentuk faktor 1, 2 aitem membentuk faktor baru, dan 3 aitem membentuk faktor baru lainnya dengan *factor loading* yang bergerak dari 0,795-0,686 yang diberi label adaptabilitas dari perspektif diri sendiri, adaptabilitas memecahkan permasalahan pekerjaan, dan adaptabilitas interpersonal.

## **2. Uji Asumsi Parametrik**

### **a. Uji Normalitas**

Tujuan uji normalitas adalah melihat apakah data berdistribusi normal. Hasil analisis data menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,823 ( $p > 0,05$ ). Kesimpulannya data yang akan diuji memiliki distribusi normal.

### **b. Uji Linieritas**

Tujuan uji linieritas adalah mengetahui apakah data memiliki hubungan yang linier atau tidak antara predictor dan kriterium. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai signifikansi *deviation of linierity* dari semua sub aspek  $> 0,05$ . Kesimpulannya adalah data adaptabilitas dan PAPI Kostick berhubungan linier.

### **c. Uji Multikolinieritas**

Tujuan uji multikolinieritas adalah untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar prediktor. Hasil menunjukkan bahwa ada 9 aspek yang memiliki nilai *tolerance*  $\geq 0,10$  dan ada 11

sub aspek yang memiliki nilai *tolerance*  $\leq$  0,10. Kesimpulannya adalah terdapat multikolinieritas dalam model regresi yang melibatkan 11 aitem dan tidak terdapat multikolinieritas dalam model regresi yang melibatkan 9 aitem.

#### d. Uji Heteroskidatisitas

Uji heteroskidatisitas berfungsi untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Berdasarkan dari grafik *scatter plot*, tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y pada model regresi. Selain itu, nilai signifikansi pada tabel *coefficient* dengan uji glejser sebesar 1,000 ( $p > 0,05$ ). Kesimpulannya adalah tidak terjadi heteroskidatisitas atau terjadi homoskidatisitas pada model regresi.

**Tabel 3.** Koefisien Korelasi Regresi Linier Berganda

No	Aspek	Koefisien	Signifikasi
1	N	0,005	0,474
2	G	0,149	0,031
3	A	0,098	0,111
4	L	0,126	0,057
5	P	0,132	0,049
6	I	0,038	0,319
7	T	-0,099	0,109
8	V	-0,032	0,345
9	X	-0,126	0,058
10	S	-0,111	0,083
11	B	-0,015	0,426
12	O	0,110	0,085
13	R	0,126	0,058
14	D	-0,070	0,191
15	C	-0,121	0,065
16	Z	-0,110	0,084
17	E	-0,005	0,477
18	K	-0,103	0,100
19	F	-0,025	0,376
20	W	-0,014	0,429

### 3. Deskripsi Demografi Subjek

Subjek penelitian ini terdiri dari 158 tenaga non kependidikan Fakultas Ekonomika dan Bisnis dengan jumlah perempuan sebesar 21,5 % dan laki-laki sebesar 78,5 %. Data penelitian berasal dari 9 prodi dengan prosentase dari Wisma MM

yaitu sebesar 29,8%, S1 sebesar 12%, PPAK sebesar 5%, P2EB sebesar 6,3%, MSi Doktor sebesar 5%, MM Jogja sebesar 7,6%, MM Jakarta sebesar 25,3%, MEP sebesar 3,8% dan MAKSI sebesar 5%.

### 4. Uji Regresi Linier Berganda

Uji regresi linier berganda bertujuan untuk melakukan diskripsi dan prediksi serta mengidentifikasi prediktor yang memiliki nilai prediksi paling besar. (Lana & Temalagi, 2013). Berikut adalah tabel nilai koefisien korelasi 20 aspek PAPI Kostick terhadap adaptabilitas.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dengan menggunakan metode Enter menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,160 dan korelasi ( $R$ ) sebesar 0,400 ( $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa hanya 16% variasi adaptabilitas dapat dijelaskan oleh 20 aspek PAPI Kostick. Lalu dari 20 aspek PAPI Kostick, hanya ada 2 aspek yang memiliki nilai signifikansi koefisien korelasi  $< 0,05$  yaitu aspek G (*hard intense worked*) sebesar 0,031 ( $p < 0,05$ ) dengan  $B = 0,251$ ,  $R^2 = 0,022$  dan aspek P (*need to control others*) sebesar 0,049 ( $p < 0,05$ ) dengan  $B = 0,206$ ,  $R^2 = 0,018$ . Kesimpulannya adalah aspek G (*role of hard worker*) dan aspek P (*need to control others*) mampu memprediksi dan memberikan pengaruh dalam menerangkan variasi adaptabilitas. Artinya adalah semakin tinggi nilai pada aspek G dan aspek P maka akan semakin tinggi pula adaptabilitasnya.

### 5. Uji Analisis Diskriminan

Analisis diskriminan digunakan sebagai analisis tambahan untuk mengidentifikasi prediktor-prediktor yang mampu membedakan kelompok dengan nilai tinggi dan rendah. Analisis diskriminan dalam penelitian ini untuk membedakan antara karyawan yang

memiliki adaptabilitas kurang baik (kode 0) dan adaptabilitas baik (kode 1). Penentuan kategorisasi karyawan dengan adaptabilitas kurang baik dan baik mengacu pada Peraturan Rektor Universitas Gadjah Mada Nomor 448/P/SK/HT/2010 dimana dari nilai total 100, karyawan dengan nilai  $\geq 75$  masuk kategori baik dan karyawan dengan nilai  $< 75$  masuk kategori kurang. Oleh sebab itu, nilai *cut off* yang digunakan dalam penelitian ini adalah  $> 33,75$  dari nilai total 45. Berdasarkan hasil statistik Wilk's Lambda, 20 aspek PAPI Kostick menunjukkan nilai  $> 0,9$ . Nilai yang sangat besar ini memperkecil kemungkinan hipotesis nol (tidak ada perbedaan mean) ditolak. Meskipun demikian, aspek T memiliki nilai signifikansi sebesar 0,048 ( $p < 0,05$ ) dengan nilai Wilk's Lambda aspek T sebesar 0,975 atau sama dengan Chi-Square 3.924 dan signifikan dengan nilai 0,048 ( $p < 0,05$ ). Kesimpulannya adalah 19 aspek PAPI Kostick tidak dapat digunakan untuk mendiskriminasi dan hanya ada 1 aspek PAPI Kostick yang signifikan mampu mendiskriminasi kelompok dengan adaptabilitas kurang baik dan baik yaitu aspek T (*pace*) atau peran sibuk.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa alat ukur PAPI Kostick mampu memprediksi adaptabilitas karyawan sebesar 16% yaitu pada aspek peran pekerja keras (G) dan kebutuhan mengatur orang lain (P), sedangkan 18 aspek lainnya memprediksi perilaku kerja lain selain adaptabilitas. Tujuan dari penelitian ini telah tercapai yaitu mengetahui kemampuan PAPI Kostick sebagai salah satu alat tes kepribadian dalam memprediksi adaptabilitas karyawan. Hal ini selaras dengan tinjauan dari berbagai literatur sebelumnya yang menunjukkan bahwa pengukuran kepribadian melalui alat tes psikologi mampu memberikan prediksi terhadap perilaku kerja karyawan (Widyasari et al., 2007). Teori implisit dan kepribadian secara signifikan

memproyeksikan kemampuan beradaptasi (Loughlin & Priyadarshini, 2021).

Terdapat dua aspek PAPI Kostick yaitu peran pekerja keras dan kebutuhan mengatur orang lain, yang mampu memprediksi adaptabilitas karyawan. Artinya adalah semakin tinggi nilai peran pekerja keras dan nilai kebutuhan mengatur orang lain maka akan semakin tinggi pula adaptabilitasnya. Peran pekerja keras ini berkaitan dengan adaptabilitas terhadap pekerjaan atau tugas. Hal ini sesuai dengan hasil analisis faktor penilaian adaptabilitas dimana terdapat temuan 1 faktor yang dilabeli dengan nama adaptabilitas dalam tugas baru. Sedangkan kebutuhan mengatur orang lain ini berkaitan dengan adaptasi interpersonal. Hal ini juga sesuai dengan hasil dari analisis faktor dimana terdapat 1 temuan faktor yang dilabeli dengan nama adaptabilitas interpersonal.

Adaptabilitas kerja meliputi dua hal yaitu pengetahuan tentang tugas atau pekerjaan seperti mengetahui bagaimana memprioritaskan tugas dan membangun hubungan interpersonal seperti mengetahui bagaimana bersikap terhadap rekan kerja mereka. Adaptabilitas dalam tugas baru dan adaptabilitas interpersonal ini berguna untuk membantu organisasi mencapai keefektifannya. Ketika karyawan memiliki kemampuan adaptasi maka mereka akan mampu menyesuaikan diri dan mengatur perilaku mereka agar sesuai dengan tantangan perubahan globalisasi, teknologi informasi, dan inovasi manajerial. Karyawan akan mengarahkan perilaku mereka dengan bekerja dengan keras dan mampu menghadapi segala tantangan pekerjaan baru. Kemampuan adaptasi ini berdampak positif terhadap hal kerja (*job performance*) (Sony & Mekoth, 2016).

Selain itu karyawan juga mampu mengelola perilakunya untuk berinteraksi dengan rekan kerja, atasan, maupun bawahannya dengan baik ketika bekerja. Hubungan interpersonal pada atasan akan berdampak pada *job performance* dan hubungan interpersonal pada rekan kerja akan berdampak pada *job satisfaction*. Perilaku komunikasi sosial membangun hubungan interpersonal yang membantu karyawan memahami sistem dan kebijakan yang relevan dalam organisasi, memperjelas peran mereka ketika bekerja, mengintegrasikan dalam kelompok kerja baru, dan dukungan dari rekan kerja maupun atasan. Hal ini mempercepat proses adaptasi ketika bekerja (Kan, 2019).

Teori interpersonal menggambarkan persepektif hubungan antara perilaku seseorang sebagai hasil dari interaksi faktor situasional dan faktor individu. Kemampuan adaptasi interpersonal merupakan kompetensi yang sangat penting dimiliki oleh karyawan. Dalam aplikasi teori interpersonal pada adaptabilitas interpersonal di tempat kerja, perilaku interpersonal dimotivasi oleh dua kebutuhan dasar yaitu kebutuhan untuk mengontrol orang lain (mendominasi dan kekuasaan) dan kebutuhan untuk berkelompok (kerukunan dan keramahan). Perilaku karyawan ini terdiri dari hubungan yang hangat dan dominan. Karyawan yang mampu beradaptasi secara interpersonal yaitu menyesuaikan diri terhadap hubungan hangat dan dominan dari perilakunya untuk melengkapi perilaku karyawan lain, akan memiliki hubungan interpersonal yang lebih baik daripada karyawan yang tidak mampu beradaptasi. Maka mereka akan lebih berhasil menyelesaikan tugas-tugas sulit dalam area interpersonal (Powers, 2014).

Secara konseptual, hasil penelitian ini dapat dijelaskan bahwa orang-orang dengan peran pekerja keras, sesuai dengan bunyi aitem-aitem pernyataan dalam PAPI Kostick menunjukkan peran bekerja dan berusaha sangat keras yaitu saya seorang pekerja keras, saya bekerja keras, saya berusaha keras untuk menjadi yang terbaik, biasanya saya suka bekerja keras, biasanya saya bekerja sangat keras, saya selalu berusaha sangat keras, dan saya suka bekerja keras. Individu mempersepsikan dirinya di dalam situasi dunia kerjanya saat ini sebagai seseorang yang bekerja sangat keras. Peran pekerja keras ini berkaitan dengan adaptabilitas terhadap pekerjaan atau tugas. Sesuai dengan hasil analisis data, karyawan yang memiliki nilai pada aspek peran pekerja keras maka ia juga memiliki adaptabilitas terhadap pekerjaan yang tinggi pula.

Adaptabilitas terhadap pekerjaan ini merupakan kemampuan karyawan menyesuaikan diri terhadap berbagai tantangan dan tuntutan ketika menghadapi pekerjaan atau tugas baru agar kinerjanya selalu meningkat. Tantangan dan tuntutan ini bisa meliputi perkembangan teknologi yang harus *diupdate* dan diimplementasikan dalam penyelesaian pekerjaannya, proyek-proyek baru yang harus diikuti, dan perubahan sistem, alur maupun cara kerja dari pihak manajemen, dan berbagai kesempatan pelatihan guna meningkatkan ketrampilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Berbagai tantangan dan tuntutan tersebut akan selalu menjadi sebuah perubahan yang akan terus terjadi dalam pekerjaan mereka sehingga karyawan harus menyesuaikan diri atau beradaptasi. Sifat pekerjaan selalu berubah ke bentuk manajemen organisasi yang baru melalui munculnya teknologi digital.

Kemampuan beradaptasi kerja penting dalam dunia yang berubah dengan cepat. Karyawan harus menjadi pembelajar yang dapat beradaptasi dan kompeten. Efikasi diri dan kedisiplinan memainkan peran penting dalam suksesnya adaptabilitas kerja terutama ketika masa krisis (Makarius & Larson, 2017). Ketika menghadapi inovasi teknologi dan perkembangan dari variasi pekerjaan, karyawan membutuhkan kemampuan dan keinginan untuk melibatkan diri dalam pembelajaran baru untuk menghadapi perubahan dengan cara yang efisien (Pulakos et al., 2006).

Karyawan dengan peran bekerja dan berusaha keras cenderung memiliki dorongan tinggi untuk mencapai tujuannya seperti peningkatan kinerja dan kepuasan kerja. Hal ini berkaitan erat dengan motivasi kerja. Ketika karyawan memiliki motivasi kerja tinggi maka ia terdorong untuk berperilaku semaksimal mungkin dalam melakukan tugas dan pekerjaannya. Motivasi merupakan penyebab karyawan untuk bertindak atau berusaha dalam mencapai kinerja terbaiknya. Indikator kinerja ini bisa berupa pencapaian target-target kerja (*task performance*) yang keluarannya dapat berbentuk kuantitas maupun kualitas pekerjaan. Dorongan dan motivasi tersebut akan mengarahkan karyawan berperilaku tertentu agar target kinerjanya (*task performance*) tercapai. Salah satu perilaku yang ditampilkan oleh karyawan untuk mencapai *task performance* tersebut adalah perilaku adaptif.

Ketika seseorang memiliki tujuan atau *goal setting* maka ia akan terdorong untuk melakukan segala upaya untuk mencapainya. Salah satu bentuk usaha ekstra yang dikeluarkan karyawan dalam

mencapai tujuannya (peningkatan kinerja dan kepuasan kerja) dan menghadapi tantangan pekerjaan maupun lingkungannya yang selalu menuntut perubahan adalah melakukan perilaku adaptif (Wohler, 2014). Karyawan yang pekerja keras akan berupaya menyesuaikan diri terhadap pekerjaan yang sedang dihadapinya agar pekerjaan tersebut dapat selesai tepat waktu dengan kualitas maksimal. Oleh sebab itu ia juga selalu berupaya mencari pengembangan diri dan merasa membutuhkan suatu kemampuan dan ketrampilan (*hard skill*) yang baik juga dalam mengelola tugas. Kemampuan dan ketrampilan tersebut dapat diperoleh mereka dengan mengikuti berbagai pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaan seperti pelatihan komputer atau IT. Terlebih dengan adanya persaingan bisnis global dan strategi internasional dari instansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis secara khusus dan Universtas Gadjah Mada secara umum, semakin menuntut karyawan untuk menjadi tenaga profesional yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan internasional. Salah satunya adalah dengan meningkatkan ketrampilan IT karyawan karena semua sistem akan menggunakan komputer (*paperless*) untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pekerjaan maupun organisasi.

Kemudian secara konseptual, hasil penelitian ini dapat dijelaskan bahwa orang-orang dengan kebutuhan mengatur orang lain, sesuai dengan bunyi aitem-aitem pernyataan dalam PAPI Kostick menunjukkan kebutuhan bertanggung jawab, mengatur dan mengontrol orang lain dengan cara menunjukkan dan memberitahu orang lain apa saja yang harus dikerjakan dan bagaimana cara melakukannya. Aitem-aitem tersebut adalah saya suka menunjukkan acaranya melaksanakan

sesuatu hal, saya senang mengatakan kepada orang lain apa yang harus dilakukannya, saya membuat orang lain melakukan apa yang saya inginkan, saya senang mengajari orang lain bagaimana caranya mengerjakan sesuatu, saya senang mengatur orang lain, dan biasanya kelompok saya mengerjakan hal-hal yang saya inginkan.

Orang dengan kebutuhan mengontrol orang lain (*need to control others*) memiliki keinginan dasar untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain sehingga karakter dominannya pun juga tinggi. Kebutuhan mengontrol orang lain ini berkaitan dengan adaptabilitas interpersonal yaitu salah satu dari delapan bentuk adaptabilitas (Pulakos et al., 2006). Hal ini juga sesuai dengan hasil analisis data bahwa karyawan yang memiliki nilai pada aspek kebutuhan mengontrol orang lain tinggi maka ia juga memiliki adaptabilitas interpersonal yang tinggi pula. Adaptabilitas interpersonal ini merupakan kemampuan karyawan menyesuaikan diri terhadap lingkungan sosialnya (manusia).

Kebutuhan mengontrol orang lain ini dimiliki oleh karyawan untuk mencapai tujuannya yaitu agar orang yang dikontrol (bawahan atau rekan kerja) bersedia mengikuti instruksinya untuk mencapai target maupun efektivitas kinerja. Karyawan tersebut akan melakukan beberapa hal praktis kepada karyawan lain dengan cara berbicara, mengajak, mempengaruhi, menerangkan dan menunjukkan cara melakukan suatu pekerjaan. Harapannya adalah agar karyawan lain mau melakukan apa yang telah dibicarakan, diinstruksikan dan ditunjukkan. Harapan itu dapat terpenuhi dengan cara melakukan adaptasi

interpersonal yaitu karyawan menyesuaikan diri dengan kondisi karyawan lain. Ketika proses dominasi ini berjalan secara frontal dan tegas tanpa adanya proses penyesuaian diri secara interpersonal maka karyawan lain merasa terpaksa sehingga enggan untuk dikontrol. Ketika karyawan mampu menyesuaikan diri maka karyawan lain akan senantiasa bersedia dikontrol tanpa terlihat bahwa ia sedang dikontrol.

Perilaku penyesuaian diri karyawan terhadap karyawan yang akan dikontrol mencakup dua hal. Pertama, pemahaman terhadap kondisi fisik maupun psikis (kepribadian) orang lain seperti mengetahui kondisi pekerjaan orang lain sebelum mengontrol. Kemudian, memahami karakter kepribadian orang lain sehingga dapat memberikan pendekatan perilaku yang tepat sesuai dengan kepribadiannya. Contohnya, jika orang yang akan dikontrol memiliki sifat yang mudah tersinggung atau berasal dari suku dan budaya yang mengedepankan sikap lemah lembut dalam bertindak dan bertutur kata maka orang yang akan mengontrol akan melakukan kontrol dengan gaya bicara yang lemah lembut, penuh sopan santun, dan tidak bersifat menggurui ketika sedang menerangkan sesuatu. Hal ini menyebabkan seseorang akan berkomunikasi dengan orang lain secara halus dalam memberitahu orang lain apa yang harus dikerjakan atau bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan. Ketika dia menghadapi orang lain dengan karakter, sifat, dan asal usul yang berbeda misalnya orang yang berkarakter cuek, tegas, dan berasal dari budaya asertif maka ia akan melakukan kontrol dengan berbicara *to the point* tanpa berbelit-belit.

Perilaku adaptabilitas interpersonal yang kedua yaitu membangun, mengembangkan, dan menjaga hubungan interpersonal yang baik dengan orang lain. Bentuk perilaku ini diantaranya adalah saling menyapa, memberikan senyum dan salam. Kemudian saling membantu ketika orang lain mendapatkan kesulitan dan saling bercerita (*sharing*) baik tentang hal yang terkait dengan pekerjaan maupun di luar pekerjaan (kehidupan pribadi). Ketika ada hubungan yang baik dengan orang lain maka orang yang akan mengontrol akan dengan mudah meminta tolong atau meminta orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai keinginannya. Orang yang dikontrol pun juga secara tidak langsung akan melakukan hal yang diinginkan oleh orang yang mengontrolnya dengan senang hati tanpa merasa terpaksa.

Secara konseptual, skor antar aspek di dalam *spider web* PAPI Kostick memiliki hubungan berlawanan (*opposite analysis*) yaitu jika skor sebuah aspek tertentu tinggi maka skor aspek yang berada di seberang atau di arah yang berlawanan akan mendapat skor rendah. Hal ini disebabkan oleh data alat ukur yang bersifat ipsatif (*force-choice format*) yaitu seseorang diharuskan untuk memilih salah satu jawaban dari dua pilihan jawaban yang ada sehingga data yang ditampilkan adalah biner (0 dan 1).

Ketika sebuah aspek dikatakan mampu memprediksi adaptabilitas maka secara konseptual aspek yang berada di arah yang berlawanan juga mampu memprediksi adaptabilitas. Ketika analisis data menunjukkan bahwa aspek G dan P mampu memprediksi adaptabilitas dengan korelasi positif maka aspek yang berada di arah berlawanan yaitu O dan C juga diasumsikan

mampu memprediksi adaptabilitas dengan korelasi negatif yaitu semakin rendah skor aspek O dan C maka semakin tinggi adaptabilitasnya. Analisis data menunjukkan bahwa skor dari aspek yang berlawanan dari aspek G dan P yaitu aspek O dan C tidak berfungsi untuk memprediksi adaptabilitas karena korelasi antara aspek O dan C dengan adaptabilitas tidak signifikan yaitu sebesar 0,085 dan 0,065 ( $p > 0,05$ ).

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini berhasil membuktikan PAPI Kostick mampu memprediksi adaptabilitas karyawan sebesar 16% yaitu pada aspek peran pekerja keras dan kebutuhan mengatur orang lain, sedangkan 18 aspek lainnya memprediksi perilaku kerja karyawan selain adaptabilitas. Saran teoritik dari penelitian ini adalah sebaiknya pada penelitian selanjutnya memeriksa ulasan teoritik baik berupa pemeriksaan konten teori maupun psikometrik yaitu validitas konstruk menggunakan analisis Thurstone IRT dan kajian eksploratif PAPI Kostick. Selain itu melakukan kajian teoritik untuk menganalisis faktor demografis (jenis kelamin, usia, dan jabatan) sebagai mediator kemampuan prediksi PAPI Kostick terhadap adaptabilitas karyawan yang belum digunakan dalam penelitian ini. Kemudian penggunaan sampel data yang berbeda selain di sektor publik, seperti sektor privat (perusahaan swasta) untuk mencari variasi hasil dan mengklarifikasi temuan ini dari sudut pandang dan *setting* kerja yang berbeda. Sedangkan saran praktiknya adalah bagi psikolog yang menggunakan PAPI Kostick untuk memprediksi kemampuan adaptabilitas

karyawan sektor publik dalam proses asesmen dalam area seleksi, *potential review*, atau promosi, hendaknya memakai

nilai dari aspek G (peran pekerja keras) dan aspek P (kebutuhan mengatur orang lain).

## DAFTAR PUSTAKA

- Asmarani, R. (2017). Hubungan Antara Kemampuan Adaptasi Terhadap Kebisingan Dengan Stres Kerja Karyawan. *Jurnal Studia Insania*, 5(1), 71. <https://doi.org/10.18592/jsi.v5i1.1356>
- Azwar, S. (2013). *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2021). *Penyusunan Skala Psikologi* (Vol. 3). Pustaka Pelajar.
- Boylan, S. A., & Turner, K. A. (2017). Developing Organizational Adaptability for Complex Environment. *Journal of Leadership Education*, 16(2), 183–198. <https://doi.org/10.12806/v16/i2/t2>
- Cemani, D. P., Soebroto, A. A., & Wicaksono, S. A. (2013). *SISTEM PAKAR TES KEPRIBADIAN PAPI KOSTICK UNTUK SELEKSI DAN PENEMPATAN TENAGA KERJA*.
- Cubiks. (2007). *Personality and P Inventory PAPI-N (Normative) for South African: Supplement User Guide*. Unpublished guide.
- Eshet, Y., & Harpaz, I. (2021). Personality Traits' Predictors of Outstanding Performance in the Public Sector. *Public Performance & Management Review*, 44(6), 1367–1394. <https://doi.org/10.1080/15309576.2021.1980064>
- Furr, R. M. (2011). *Scale Construction and Psychometrics for Social and Personality Psychology*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446287866>
- Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabel, K. L., & Palmer, A. (2014). Personality and adaptive performance at work: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 162–179. <https://doi.org/10.1037/a0034285>
- Kan, Z. (2019). Talking about How to Improve the Work Adaptability of New Employees. *Proceedings of the 2nd International Symposium on Social Science and Management Innovation (SSMI 2019)*, 435–439. <https://doi.org/10.2991/ssmi-19.2019.74>
- Koller, T., & Ramón, M. (2017). Corporate culture and long-term survival of Spanish innovative firms. *International Journal of Innovation Science*, 9(4), 335–354. <https://doi.org/10.1108/IJIS-11-2016-0053>
- Loughlin, E. M., & Priyadarshini, A. (2021). Adaptability in the workplace: Investigating the adaptive performance job requirements for a project manager. *Project Leadership and Society*, 2, 100012. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100012>
- Makarius, E. E., & Larson, B. Z. (2017). Changing the perspective of virtual work: Building virtual intelligence at the individual level. *Academy of Management Perspectives*.
- Motowidlo, S. J., & Keil, H. J. (2013). Job performance. In *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 82–183). John Wiley & Sons, Inc..

- Murphy, S. L. (2015). *Individual adaptability as a predictor of job performance*.
- Pinder, J., Schmidt, R., Austin, S., Gibb, A., & Saker, J. (2017). What is meant by adaptability in buildings? *Journal Facilities and the Definitive*, 35(1/2), 2–20.
- Powers, C. L. (2014). *The Importance of Adapting To Others : Interpersonal Theory as a Means to Examine Interpersonal Adaptability at Work*. Michigan State University.
- Pulakos, E., Dorsey D., & White, S. (2006). Adaptability in the Workplace: Selecting an Adaptive Workforce. In *Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance within Complex Environments* (pp. 41–71). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1479-3601\(05\)06002-9](https://doi.org/10.1016/S1479-3601(05)06002-9)
- Sony, M., & Mekoth, N. (2016). The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 20–32. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.003>
- Suroto, A., WE, S., & Hendrajaya. (2018). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Berdampak pada Kinerja Karyawan di Hotel Sahid Jaya Solo. *Jurnal Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, 15(2), 1–10.
- Taneja, S., Pryor, M. G., & Hayek, M. (2016). Leaping innovation barriers to small business longevity. *Journal of Business Strategy*, 37(3), 44–51. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2014-0145>
- Wang, H., & Schaen, J. L. (2008). How much distance do we need? Revising the national cultural distance paradox. *Management International Review*, 48(3), 263.
- Widyasari, R., Syahlani, S. P., & Santosa, K. A. (2007). Pengaruh Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan Berpendidikan Tinggi : Analisis pada Perusahaan Peternakan di Jawa Tengah dan Daerah Instimewa Yogyakarta. *Jurnal Kinerja*, 11(1), 40–49.
- Wohler, B. (2014). MOTIVATED TO ADAPT: APPLYING GOAL-SETTING THEORY, PRIMED SUBCONSCIOUS GOAL, AND IMPLEMENTATION INTENTION. In *Psychology*. <https://irl.umsl.edu/dissertation/213>
- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance. *Personnel Review*, 46(7), 1335–1357. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0252>