

## FAKTOR-FAKTOR PEMBENTUK ADAPTABILITAS PARA PEKERJA DALAM ERA DISRUPSI DAN PANDEMI

Agus Prianto<sup>1</sup>, Winardi<sup>2</sup>, Umi Nur Qomariyah<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup>STKIP PGRI Jombang

<sup>1</sup>agustkip@gmail.com, <sup>2</sup>win.stkipjb@gmail.com, <sup>3</sup>umi.stkipjb@gmail.com

### Abstract

*The very rapid development of science and technology, which is marked by the presence of various digital devices, artificial intelligence, and robotics, has caused disruption in various fields of life. Currently, economic and business activities are also experiencing anomalies as a result of the global pandemic triggered by Covid-19. This has a direct impact on changing the order of life in various fields, and changing the way of working and various business activities. Disruptions in various fields and pandemics have caused the loss of various old job activities to be replaced with new jobs that previously did not exist. Workers are required to update their knowledge and work skills in order to be able to adapt to the new work environment. This study intends to examine various factors that affect the adaptability of workers in a work environment that is currently under anomalous conditions. Analysis of variance was used to determine the effect of education level, length of work, and age of workers on adaptability. To reveal various variables forming adaptability, this study uses confirmatory factor analysis techniques. This study reveals that the level of education, length of work, and age of workers simultaneously have a significant effect on the adaptability of workers. This study also succeeded in revealing 12 manifest variables that shape the adaptability of workers, namely: digital literacy, self-confidence, motivation, autonomy, creativity, ability to deal with emergency situations, ability to face work pressure, readiness to change, ability and willingness to learn, proactive, resilience, and possession of specific skills. In anomalous situations, adaptability becomes a competitive advantage that must be mastered by anyone in order to be able to compete in the job market. Therefore, it is suggested that learning activities at various levels of education can strengthen the adaptability of students. It is hoped that other researchers will study further related to the issue of adaptability and the various factors that influence it.*

**Keywords:** *change, disruption, adaptability*

### Abstrak

*Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat, yang ditandai dengan hadirnya berbagai perangkat digital, kecerdasan buatan, dan robotika telah menyebabkan terjadinya disrupsi di berbagai bidang kehidupan. Saat ini, Aktifitas ekonomi dan bisnis juga sedang mengalami anomali sebagai dampak dari adanya pandemi global yang dipicu oleh Covid-19. Hal ini berdampak langsung pada perubahan tatanan kehidupan di berbagai bidang, dan mengubah cara kerja dan berbagai aktifitas usaha bisnis. Disrupsi di berbagai bidang dan pandemi menyebabkan hilangnya berbagai aktifitas pekerjaan lama digantikan dengan pekerjaan baru yang sebelumnya tidak ada. Para pekerja dituntut untuk memperbaharui pengetahuan dan kecakapan*

*kerja agar mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru. Penelitian ini bermaksud untuk mengkaji berbagai faktor yang mempengaruhi kemampuan beradaptasi para pekerja dalam lingkungan kerja yang sedang dalam kondisi anomali. Analisis variance digunakan untuk mengetahui pengaruh tingkat pendidikan, lama kerja, dan usia para pekerja terhadap kemampuan beradaptasi. Untuk mengungkapkan berbagai variabel pembentuk kemampuan beradaptasi, penelitian ini menggunakan teknik analisis faktor konfirmatori. Kajian ini mengungkapkan bahwa tingkat pendidikan, lama kerja, dan usia pekerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan beradaptasi para pekerja. Kajian ini juga berhasil mengungkapkan 12 variabel manifes yang membentuk kemampuan beradaptasi para pekerja, yaitu: literasi digital, percaya diri, motivasi, otonomi, kreatifitas, kemampuan menghadapi situasi darurat, kemampuan menghadapi tekanan kerja, kesiapan berubah, kemampuan dan kemauan belajar, proaktif, resiliensi, dan kepemilikan skill spesifik. Dalam situasi anomali, kemampuan beradaptasi menjadi keunggulan kompetitif yang harus dikuasai oleh siapa pun agar mampu bersaing dalam bursa kerja. Oleh karena itu, disarankan agar kegiatan pembelajaran di berbagai jenjang pendidikan dapat memperkuat kemampuan beradaptasi para siswa. Kepada peneliti lain diharapkan mengkaji lebih lanjut terkait dengan isu adaptabilitas dan berbagai faktor yang mempengaruhinya.*

**Kata Kunci:** *perubahan, disrupsi, adaptabilitas*

## **PENDAHULUAN**

Pada saat ini, lingkungan kerja mengalami perubahan yang sangat cepat sebagai dampak dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan berbagai turunannya, seperti teknologi digital, kecerdasan buatan, dan robotika. Hal ini menyebabkan terjadinya disrupsi di berbagai bidang kehidupan, yang mengubah berbagai aktifitas secara frontal dalam waktu yang relatif singkat. Saat ini, Aktifitas ekonomi dan bisnis juga sedang mengalami anomali sebagai dampak dari adanya pandemi global yang dipicu oleh Covid-19. Hal ini berdampak langsung pada perubahan tatanan kehidupan di berbagai bidang dan perubahan berbagai aktifitas dan tata cara kerja. Kecenderungan baru inilah yang menyebabkan hilangnya berbagai aktifitas pekerjaan lama, dan digantikan dengan pekerjaan baru yang sebelumnya tidak ada.

Disrupsi dan anomali aktifitas usaha bisnis telah menyebabkan pengangguran dalam skala yang sangat besar. Pandemi menyebabkan sektor ketenakerjaan mengalami disrupsi yang luar biasa. Harian Merdeka (4/12/2020) melaporkan sampai dengan awal Desember 2020 tercatat sebanyak 56,2 juta penduduk Indonesia yang tidak bekerja karena pandemic Covid-19. Selain itu, terdapat 14,28% 203 juta dari angkatan kerja; atau 29,12 juta orang yang terancam kehilangan pekerjaan. Data ini menunjukkan bahwa disrupsi dan pandemi secara simultan menjadi ancaman serius bagi sektor ketenagakerjaan di Indonesia.

Reeves & Deimler (Juli-Agustus, 2011) menggambarkan bahwa situasi kehidupan dan lingkungan kerja pada saat ini memasuki sebuah era yang penuh ketidakpastian dengan tingkat resiko yang sangat tinggi. Hal ini menuntut berbagai kegiatan usaha untuk melakukan penyesuaian tata kelola dan cara kerja. Berbagai kecenderungan baru ini otomatis menuntut keberadaan para pekerja untuk terus menguasai pengetahuan dan kecakapan kerja terbaru agar mampu

beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru (Hollenbeck et.al., 1996; Ilgen & Pulakos, 1999; Smith et al., 1997).

Perubahan lingkungan kerja yang sangat dinamis membutuhkan keberadaan pekerja dan calon pekerja yang adaptif, yang memiliki kemampuan untuk dengan cepat mengikuti tantangan perubahan yang ada di lingkungan kerjanya (Park et al., 2020). Hal ini menuntut para pekerja dan calon pekerja untuk terus belajar dan memperbaharui pengetahuan dan kecakapan kerja dari apa yang sudah dikuasainya pada saat ini. Kemampuan untuk beradaptasi diyakini menjadi faktor yang penting yang akan membuat seseorang akan dapat bertahan dalam lingkungan kerja yang cepat berubah dan dinamis. Kecenderungan ini mengharuskan para pekerja dan calon pekerja untuk mempelajari cara-cara baru dalam menjalankan pekerjaan.

Perubahan lingkungan organisasi, seperti adanya pemangkasan bidang pekerjaan dan restrukturisasi kegiatan usaha juga menuntut individu untuk terus mempelajari pengetahuan dan keterampilan baru agar tetap kompetitif untuk bidang pekerjaan yang berbeda (Kinicki & Latack, 1990). Dengan demikian para pekerja dan calon pekerja dalam era sekarang dituntut untuk cepat beradaptasi, memiliki pengetahuan dan kecakapan yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan dunia kerja, dan bersikap toleran terhadap ketidakpastian yang terjadi dalam lingkungan kerja yang terus berubah. Kemampuan beradaptasi, fleksibilitas, dan kepemilikan pengetahuan dan kecakapan terbaru yang memungkinkan seseorang selalu siap bekerja dalam berbagai situasi dan kondisi; merupakan kecakapan kerja yang harus dikuasai oleh para pekerja pada era sekarang.

Disrupsi dan pandemi yang mempengaruhi berbagai sektor kehidupan, selain menghadirkan kisah sedih berupa pengangguran dalam skala besar; juga menampilkan kisah heroik dari para pekerja yang mampu bertahan di tempat kerja. Selain itu, kita juga banyak menjumpai kisah sukses para pekerja yang diberhentikan dari tempat kerja, kemudian beralih profesi menjadi pebisnis yang sukses. Mereka tetap eksis dalam lingkungan yang penuh dengan anomali, karena cepat menyesuaikan diri dengan tantangan lingkungan baru. Pertanyaannya adalah, factor-faktor apa yang membentuk kemampuan para pekerja untuk beradaptasi dalam lingkungan yang baru? Pertanyaan inilah yang hendak dijawab dalam penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai variabel yang membentuk kemampuan para pekerja untuk beradaptasi dengan tuntutan lingkungan pekerjaan yang baru. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi dalam mendidik siswa agar memiliki bekal kemampuan beradaptasi dalam menghadapi lingkungan kerja yang berubah sangat cepat. Bagi pimpinan organisasi bisnis, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai landasan dan pijakan untuk memberikan pendidikan dan pelatihan kepada para karyawan dan staf untuk tantangan manajemen dalam era baru, sebagaimana yang pernah dilontarkan oleh Barkema et al. (2002) dua dasawarsa yang lampau.

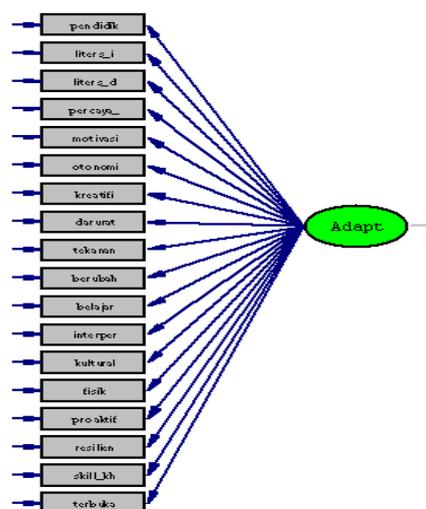
Dalam era sekarang, para pelaku usaha, para professional, dan para pekerja semuanya sepakat bahwa kemampuan beradaptasi merupakan salah satu kecakapan terpenting yang harus dikuasai (Society for Human Resource Management, 2008). Para peneliti dalam bidang sumber daya manusia juga

memberikan perhatian yang besar tentang kemampuan beradaptasi dikaitkan dengan kemampuan untuk memenangkan persaingan di pasar atau di bursa kerja (Murphy, 2015).

Pulakos, et al., (2000) mendefinisikan kemampuan beradaptasi sebagai dimensi kinerja yang ditunjukkan dengan kemampuan seseorang untuk mengubah perilaku untuk memenuhi tuntutan lingkungan, peristiwa atau situasi baru. Kemampuan individu untuk beradaptasi bukan hanya berkaitan dengan kemampuan untuk merespon lingkungan yang berubah, tetapi juga ditunjukkan dengan dimilikinya seperangkat kemampuan memahami dan mengakses informasi, menguasai perangkat teknologi informasi, keterampilan memanfaatkan teknologi untuk mendukung aktifitas kerja, kemandirian, kreatifitas, kebiasaan dalam menghadapi situasi darurat, terbiasa bekerja dalam tekanan, kemauan untuk terus belajar, daya tahan dalam menghadapi kesulitan, terbuka terhadap ide baru, memiliki multi skill, motivasi, dan sikap proaktif untuk menghadapi perubahan di lingkungan sosialnya (Kasali, 2005; Polyhart & Bliese, 2006; Pulakos, et al., 2006; Kozlowski & Rench, 2009; Levin, 2012; Shoss et al., 2012; Huang et al., 2014; Park et al., 2020; The Investopedia Team, Februari 2021).

Sesuai dengan kajian teoritik dan kajian penelitian terdahulu, maka dalam penelitian ada 18 variabel manifes yang diduga menjadi variabel pembentuk kemampuan beradaptasi para pekerja. Dengan demikian secara teoritik dapat dikembangkan model pembentuk kemampuan beradaptasi yang diajukan dalam penelitian ini, sebagaimana tampak pada gambar 1.

Ada 18 variabel manifes yang dikonseptualisasikan akan membentuk kemampuan beradaptasi para pekerja, yaitu: tingkat Pendidikan, literasi informasi, literasi digital, rasa percaya diri, motivasi, otonomi, kreatifitas, kemampuan dalam menghadapi situasi darurat, kemampuan bekerja dalam tekanan, kesiapan untuk berubah, kemauan untuk belajar, kecakapan interpersonal, aspek kultural, kesiapan fisik, sikap proaktif, resiliensi, kepemilikan skill khusus, dan sikap terbuka.



Gambar 1. Model struktural pembentuk kemampuan beradaptasi

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan diskriptif kuantitatif, yang dimaksudkan untuk menjelaskan berbagai variabel manifes yang membentuk kemampuan beradaptasi dari para pekerja di Jawa Timur. Subyek penelitian ini adalah para pekerja yang masih eksis atau dipertahankan untuk bekerja oleh pimpinan organisasi di berbagai bidang, baik sosial, pemerintahan, maupun bisnis di Jawa Timur. Para pekerja yang diberhentikan dari tempat kerja yang lama, tetapi kemudian segera mendapatkan pekerjaan baru, atau menciptakan pekerjaan yang baru; juga termasuk dalam subyek penelitian ini.

Populasi dalam penelitian ini tidak teridentifikasi dengan jelas jumlahnya, mengingat situasi ketenagakerjaan yang berubah sangat cepat. Pengambilan sampel dilakukan peneliti dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan formula yang dikembangkan oleh Lemeshow, et al. (1990) dengan nilai  $z = 1,96$ , maksimal estimasi = 0,5; dan *sampling error* = 0,05 (5%), sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 384 orang. Sampai dengan waktu yang ditentukan diketahui jumlah sampel yang menjawab angket penelitian ada sebanyak 215 responden (56%). Sebaran responden penelitian disajikan dalam tabel 1.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket model Likert dengan menggunakan skala 5 (Soegiyono,2018). Pengembangan instrument penelitian dilakukan berdasarkan indikator adaptabilitas pekerja, yang diturunkan dari berbagai teori dan penelitian terdahulu yang membahas tentang adaptabilitas individu (*I-Adapt Theory*). Angket yang dikembangkan peneliti selanjutnya diuji validitas dan reliabilitasnya, untuk memastikan bahwa angket yang disebarakan kepada responden akan bisa mengungkap tentang berbagai data yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Penyebaran angket dilakukan dengan menggunakan perangkat *google form*.

Tabel 1. Sebaran responden penelitian

Sumber	Kategori	N
Latar pendidikan	1.00 Pendas	50
	2.00 SMA-MA	65
	3.00 SMK	40
	4.00 PT Soshum Binsis	25
	5.00 PT Teknik-Eksak	35
Masa kerja	1.00 Kurang dari 5 tahun	65
	2.00 5-10 tahun	70
	3.00 > 10 tahun	80
Kelompok usia	1.00 < 25 tahun	54
	2.00 25 - 45 tahun	98
	3.00 > 45 tahun	63
Total responden		215

Sumber: Data diolah tim peneliti

Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis diskriptif, analisis variance model univariat, dan analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*). Analisis deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan kemampuan

beradaptasi responden sesuai dengan latar belakang pendidikan, masa kerja, dan usia. Analisis variance bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara latar belakang pendidikan, masa kerja, dan usia responden dengan kemampuan beradaptasi. Analisis deskriptif dan analisis variance dilakukan dengan perangkat lunak IBM SPSS Statistics versi 26. Sedangkan analisis faktor konfirmatori bertujuan untuk mengkonfirmasi apakah berbagai variabel manifes yang disajikan dalam penelitian ini benar-benar bisa menggambarkan kemampuan beradaptasi dari para pekerja. Analisis data dilakukan dengan menggunakan model struktural dengan perangkat lunak *Lisrel for Windows* Versi 8.8.

Untuk mendeskripsikan kemampuan beradaptasi para pekerja, dikembangkan formula, seperti ditampilkan dalam tabel 2.

Tabel 2. Kreteria kemampuan beradaptasi para pekerja

Kelas Interval	Keterangan
1,00 – 1,80	Sangat rendah (SR)
1,81 – 2,60	Rendah (R)
2,61 – 3,40	Sedang (S)
3,41 – 4,20	Tinggi (T)
4,21 – 5,00	Sangat tinggi (ST)

Terdapat dua uji dasar dalam analisis factor konfrmtori, yaitu uji keselarasan model (*goodness of fit test*) dan uji signifikansi bobot faktor. Parameter *goodness of fit* disajikan dalam tabel 3.

Tabel 3. Parameter *Goodness of fit*

Goodness of Fit Index	Cut-off Value
X <sup>2</sup> - Chi Square	Non sig. (< Df)
P-Value	≥ 0,05
Df	
RMR (Standanrdized)	≤ 0,08
RMSEA	≤ 0,08
GFI	≥ 0,90
AGFI	≥ 0,90
CMIN (X <sup>2</sup> / Df)	≤ 2,00
IFI	≥ 0,95
NNFI	≥ 0,95
CFI	≥ 0,95

Sumber: Ferdinand (2002)

Uji bobot factor digunakan untuk menguji apakah berbagai variabel manifes dapat menjelaskan sebuah variabel laten. Hal ini dapat dilihat dari nilai lambda ( $\gamma$ ) atau. Sebuah variabel manifes dikatakan dapat menjelaskan sebuah variabel laten, jika memiliki nilai  $\gamma \geq 0,40$  (Prianto,2005). Kuatnya variabel manifes dalam membentuk variabel laten dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model. Dalam hal ini akan dilihat dari besarnya *critical ratio* (CR). Jika  $CR >$  nilai t-tabel, maka variabel manifes tersebut merupakan dimensi yang *fit* dari variabel laten. Analisis validitas konvergen dengan membandingkan koefisien *loading factor* (lambda) dengan *unmeasured coefficient* yang besarnya sama dengan (1 – error). Jika nilai lambda lebih besar dibandingkan dengan (1-e), maka variabel manifes dikatakan memiliki

validitas yang baik (Ferdinand,2002). Sedangkan koefisien reliabilitas dihitung dengan menggunakan formula sebagai berikut (Prianto,2005):

$$F_c = \frac{(\sum\gamma)^2}{(\sum\gamma)^2 + (\sum e)}$$

dimana  $F_c$  = reliabilitas konstruk,  $\gamma$  = loading factor,  $e$  = error.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut ini deskripsi tentang kemampuan beradaptasi para pekerja berdasarkan latar belakang pendidikan, masa kerja, dan usia; sebagaimana disajikan dalam tabel 4.

Tabel 4. Kemampuan beradaptasi responden

Dependent Variable: Adaptabilitas

Latar pendidikan	Masa kerja	Kelompok usia	Mean	SD	Keterangan	
Pendas	Kurang dari 5 tahun	< 25 tahun	2.9500	.09718	S	
		25 - 45 tahun	3.1000	.07071	S	
		Total	3.0000	.11339	S	
	5-10 tahun	< 25 tahun	3.0444	.07265	S	
		25 - 45 tahun	3.1636	.06742	S	
		Total	3.1100	.09119	S	
	> 10 tahun	25 - 45 tahun	3.1500	.05345	S	
		> 45 tahun	3.2000	.05774	S	
		Total	3.1733	.05936	S	
	Total	< 25 tahun	2.9947	.09703	S	
		25 - 45 tahun	3.1458	.06580	S	
		> 45 tahun	3.2000	.05774	S	
		Total	3.0960	.11241	S	
	SMA-MA	Kurang dari 5 tahun	< 25 tahun	2.9100	.08756	S
			25 - 45 tahun	3.0100	.03162	S
Total			2.9600	.08208	S	
5-10 tahun		< 25 tahun	3.0667	.08165	S	
		25 - 45 tahun	3.1600	.08944	S	
		> 45 tahun	3.2556	.05270	S	
Total		Total	3.1750	.10699	S	
		25 - 45 tahun	3.3583	.05149	S	
		> 45 tahun	3.4385	.06504	T	
Total		Total	3.4000	.07071	T	
		< 25 tahun	2.9687	.11383	S	
		25 - 45 tahun	3.1926	.16854	S	
		> 45 tahun	3.3636	.10931	S	
Total		Total	3.1954	.20266	S	
		Kurang dari 5 tahun	< 25 tahun	3.0333	.05164	S
	25 - 45 tahun		3.0600	.08944	S	
	Total		3.0455	.06876	S	
5-10 tahun	< 25 tahun	3.2600	.05477	S		
	25 - 45 tahun	3.3167	.07528	S		
	Total	3.2909	.07006	S		
> 10 tahun	25 - 45 tahun	3.4583	.05755	T		
	> 45 tahun	3.5385	.05730	T		

	Total	3.4984	.05422	S	
Total	< 25 tahun	3.1364	.12863	S	
	25 - 45 tahun	3.2632	.14225	S	
	> 45 tahun	3.3700	.04830	S	
	Total	3.2550	.14667	S	
PT Soshum Binsis	Kurang dari 5 tahun	< 25 tahun	3.3750	.05000	S
		25 - 45 tahun	3.3500	.05774	S
		Total	3.3625	.05175	S
	5-10 tahun	25 - 45 tahun	3.5000	.00000	T
		> 45 tahun	3.6000	.10954	T
		Total	3.5750	.10351	T
	> 10 tahun	25 - 45 tahun	3.7400	.05477	T
		> 45 tahun	3.9250	.09574	T
		Total	3.8222	.12019	T
	Total	< 25 tahun	3.3750	.05000	S
		25 - 45 tahun	3.5545	.19164	T
		> 45 tahun	3.7300	.19465	T
Total		3.5960	.21502	T	
PT Teknik-Eksak	Kurang dari 5 tahun	< 25 tahun	3.4750	.05000	T
		25 - 45 tahun	3.5286	.04880	T
		Total	3.5091	.05394	T
	5-10 tahun	25 - 45 tahun	3.7400	.05477	T
		> 45 tahun	3.7333	.08165	T
		Total	3.7364	.06742	T
	> 10 tahun	25 - 45 tahun	3.9800	.04472	T
		> 45 tahun	4.1500	.10690	T
		Total	4.0846	.12142	T
	Total	< 25 tahun	3.4750	.05000	T
		25 - 45 tahun	3.7235	.19852	T
		> 45 tahun	3.9714	.23346	T
Total		3.7943	.25889	T	
Total	Kurang dari 5 tahun	< 25 tahun	3.0647	.22140	S
		25 - 45 tahun	3.1935	.21899	S
		Total	3.1262	.22795	S
	5-10 tahun	< 25 tahun	3.1050	.11459	S
		25 - 45 tahun	3.3172	.22846	S
		> 45 tahun	3.4905	.22783	T
		Total	3.3086	.24891	S
	> 10 tahun	25 - 45 tahun	3.4447	.27578	T
		> 45 tahun	3.5643	.34839	T
		Total	3.5075	.31972	T
	Total	< 25 tahun	3.0796	.18872	S
		25 - 45 tahun	3.3276	.26468	S
		> 45 tahun	3.5397	.31343	T
		Total	3.3274	.31272	S

Sumber: Data diolah tim peneliti

Berdasarkan data sebagaimana disajikan dalam tabel 4, maka dapat diungkapkan kemampuan beradaptasi para pekerja dengan kecenderungan sebagai berikut:

Semakin tinggi tingkat pendidikan, semakin tinggi kemampuan beradaptasi para pekerja. Data pada tabel 5 mengungkapkan bahwa kemampuan beradaptasi pekerja berlatar belakang pendidikan dasar < SMA-MA < SMK < PT Soshum-Bisnis < PT Teknik-eksak. Dari kelompok pendidikan menengah, pekerja dengan latar belakang pendidikan SMK memiliki kemampuan beradaptasi lebih kuat dibandingkan pekerja dengan latar belakang Pendidikan SMA-MA. Dari kelompok pendidikan tinggi, pekerja dengan latar belakang pendidikan teknik-eksak memiliki kemampuan beradaptasi lebih kuat dibandingkan pekerja dengan latar belakang soshum-bisnis.

Tabel 5. Kemampuan beradaptasi pekerja berdasarkan latar pendidikan

(I) Latar pendidikan	(J) Latar pendidikan	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Pendas	SMA-MA	-.0994*	.01299	.000
	SMK	-.1590*	.01464	.000
	PT Soshum Binsis	-.5000*	.01691	.000
	PT Teknik-Eksak	-.6983*	.01521	.000
SMA-MA	SMK	-.0596*	.01387	.000
	PT Soshum Binsis	-.4006*	.01625	.000
	PT Teknik-Eksak	-.5989*	.01447	.000
SMK	PT Soshum Binsis	-.3410*	.01760	.000
	PT Teknik-Eksak	-.5393*	.01598	.000
PT Soshum Binsis	PT Teknik-Eksak	-.1983*	.01808	.000

Keterangan: \*) The mean difference is significant at the .05 level.

Temuan penelitian ini mendukung kajian yang dilakukan oleh Levin (2012) yang menyatakan bahwa hingga saat ini tingkat pendidikan masih menjadi faktor penting yang menentukan kemampuan beradaptasi. Jauh sebelum itu, sejak hamper setengah abad yang lampau Fulland & Loubser (1972) sudah mengungkapkan bahwa tingkat pendidikan seseorang berpengaruh kuat terhadap kapasitas individu untuk berperilaku adaptif dalam menghadapi situasi lingkungannya.

Berdasarkan data pada tabel 4 dan tabel 6 terungkap lama masa kerja mempengaruhi kemampuan beradaptasi para pekerja. Dengan kata lain, semakin lama masa kerja (MK) para pegawai, semakin tinggi kemampuan beradaptasi para pekerja (MK kurang dari 5 tahun < MK 5-10 tahun < MK lebih dari 10 tahun). Hal ini juga menggambarkan semakin lama masa kerja, semakin banyak pengalaman kerja, dan selanjutnya akan mempengaruhi kemampuan beradaptasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Monteiro & Almeida (2015) yang mengungkapkan bahwa semakin lama masa kerja dan semakin intens aktifitas kerja akan membuat para pekerja semakin mudah untuk melakukan penyesuaian diri dengan tuntutan dunia kerja.

Tabel 6. Kemampuan beradaptasi pekerja berdasarkan masa kerja

(I) Masa kerja	(J) Masa kerja	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Kurang dari 5 tahun	5-10 tahun	-.1824*	.01189	.000
	> 10 tahun	-.3813*	.01153	.000
5-10 tahun	> 10 tahun	-.1989*	.01130	.000

Keterangan: \*) The mean difference is significant at the .05 level.

Sumber: Data diolah peneliti

Tabel 7 mengungkapkan bahwa semakin tinggi usia (U), semakin tinggi kemampuan beradaptasi para pekerja (U kurang dari 25 tahun < U 25 – 45 tahun < U lebih dari 45 tahun). Data ini menggambarkan bahwa tinggi rendahnya usia pekerja akan mempengaruhi kematangan dan pengalaman kerja, dan selanjutnya akan mempengaruhi kemampuan beradaptasi para pekerja. Hasil penelitian ini melengkapi kajian penelitian yang dilakukan oleh Niessen et al. (2009), yang menyatakan bahwa tingkat usia pekerja berbanding terbalik dengan kemampuan beradaptasi dalam menghadapi perubahan. Namun penelitian Niessen et al. (2009) dilakukan terhadap responden yang berusia lebih dari 56 tahun.

Tabel 7. Kemampuan beradaptasi pekerja berdasarkan kelompok usia

(I) Kelompok usia	(J) Kelompok usia	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
< 25 tahun	25 - 45 tahun	-.2479*	.01170	.000
	> 45 tahun	-.4601*	.01280	.000
25 - 45 tahun	> 45 tahun	-.2121*	.01115	.000

Keterangan: \*) The mean difference is significant at the .05 level.

Sumber: Data diolah peneliti

Data pada tabel 8 mengungkapkan bahwa latar belakang pendidikan, lama masa kerja, dan usia berpengaruh signifikan terhadap kemampuan beradaptasi para pekerja, dengan masing-masing diketahui koefisien F sebesar 556,664 ( $p=0,000$ ), 235,639 ( $p=0,000$ ), dan 23,659 ( $p=0,000$ ). Demikian halnya jika latar belakang pendidikan diinteraksikan dengan kelompok masa kerja dan kelompok usia juga menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan beradaptasi para pekerja, dengan koefisien F sebesar 10,486 ( $p=0,000$ ). Secara keseluruhan kontribusi variabel latar belakang pendidikan, lama masa kerja, dan usia bagi terbentuknya kemampuan beradaptasi pekerja sebesar 95,1%. Hal ini menunjukkan pendidikan, pengalaman kerja, dan kematangan diri para pekerja menjadi faktor utama yang mempengaruhi kemampuan beradaptasi para pekerja.

Tabel 8. Pengaruh latar pendidikan, masa kerja, dan usia terhadap adaptabilitas

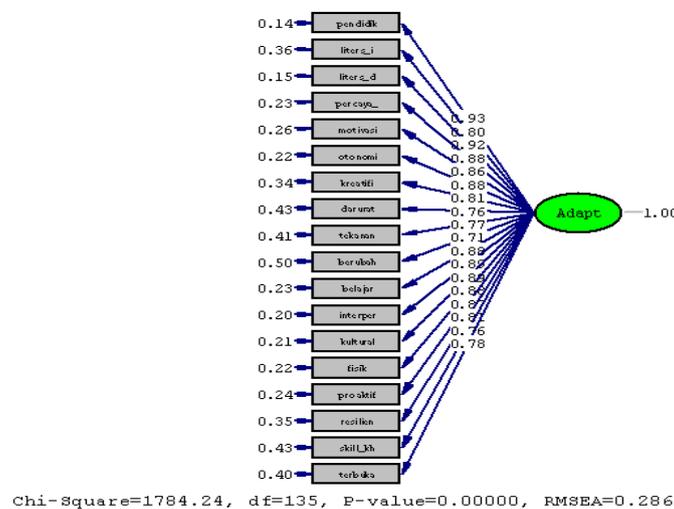
Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	20.051 <sup>a</sup>	30	.668	140.236	.000
Intercept	1977.700	1	1977.700	414955.489	.000
pendidikan * Masa_kerja * Usia	1.100	22	.050	10.486	.000
Pendidikan	10.536	4	2.634	552.664	.000
Masa_kerja	2.246	2	1.123	235.639	.000
Usia	.226	2	.113	23.659	.000
Error	.877	184	.005		
Total	2401.380	215			
Corrected Total	20.928	214			

a) R Squared = .958 (Adjusted R Squared = .951)

Sumber: Data diolah tim peneliti

Untuk menjawab apakah variabel manifes yang diajukan dalam penelitian ini menjadi variabel yang ikut membentuk kemampuan beradaptasi para pekerja, maka telah dilakukan 4 kali simulasi analisis model structural, yang menghasilkan rangkuman data sebagai berikut.

Simulasi analisis model struktural pertama mengungkapkan bahwa 18 variabel manifes yang diajukan dalam penelitian ini memiliki faktor loading yang besar. Hal ini menggambarkan bahwa semua variabel manifes yang diajukan peneliti berpotensi menjadi faktor pembentuk kemampuan beradaptasi para pekerja (lihat gambar 2). Memperhatikan besaran koefisien *error estimate* dan besaran koefisien *loading factor* masing-masing variabel manifes, maka semua variabel manifes yang diajukan dinyatakan valid (loading factor > 1-error).

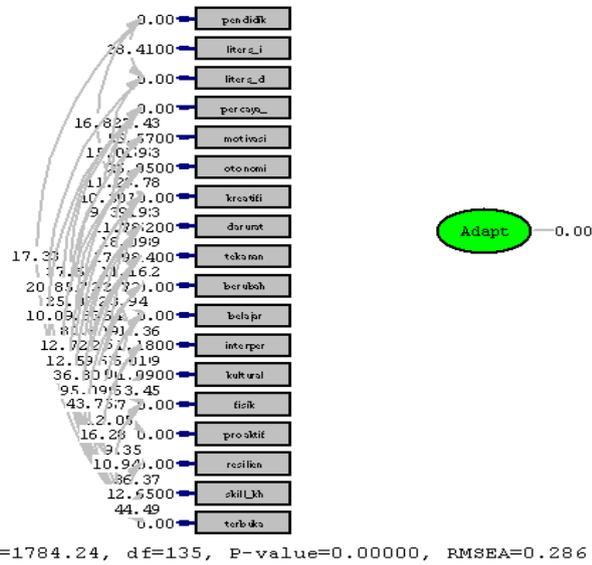


Gambar 2. Model struktural kemampuan beradaptasi

Hal ini sesungguhnya bisa menggambarkan bahwa ke 18 variabel manifes yang diajukan dalam penelitian ini berpotensi membentuk kemampuan beradaptasi para pekerja. Ada pun ke 18 variabel manifes tersebut meliputi: (1) latar pendidikan, (2) literasi informasi, (3) literasi digital, (4) percaya diri, (5) motivasi, (6) otonomi, (7) kreatifitas, (8) kemampuan mengatasi situasi darurat, (9) kemampuan menghadapi tekanan kerja, (10) kesiapan berubah, (11) kemauan dan kemampuan untuk terus belajar, (12) kecakapan interpersonal, (13) aspek kultural, (14) kesiapan fisik, (15) sikap proaktif, (16) resiliensi, (17) kepemilikan skill khusus, dan (18) sikap terbuka.

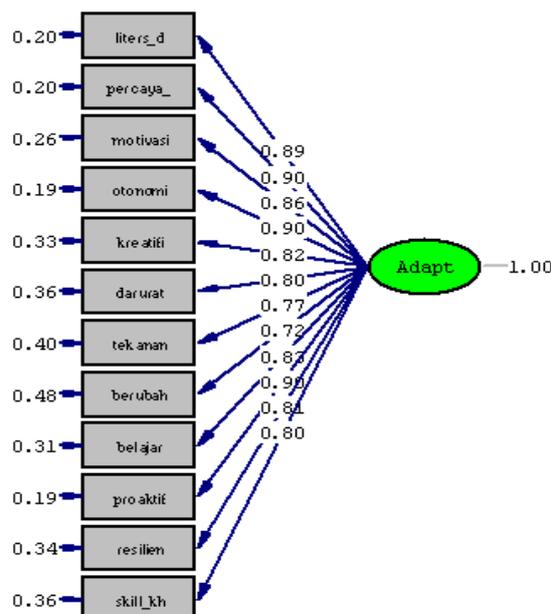
Tetapi data yang disajikan dalam gambar 2 juga mengungkapkan, ternyata koefisien chi-square (1784,24) jauh lebih tinggi dibandingkan dengan nilai df (135), sehingga nilai P-value sangat rendah (0,000), dan koefisien RMSEA sangat rendah (0,286). Hal ini mengindikasikan bahwa model yang didapatkan belum fit untuk menggambarkan adanya keutuhan model. Hal ini menunjukkan perlu adanya modifikasi model, yang bisa dilakukan dengan mengeliminasi variabel manifes yang dinilai mengganggu terbentuknya keutuhan model. Variabel manifes yang banyak berkaitan dengan variabel manifes lainnya akan dieliminasi

dari analisis model structural. Variabel manifes yang berpotensi untuk dieliminasi dapat dilihat pada gambar 3.



Gambar 3. Indikasi modifikasi model struktural yang disarankan

Setelah dilakukan simulasi model sebanyak 4 kali penelitian ini mengungkapkan sebuah model struktural yang fit, yang menggambarkan adanya kesatuan yang utuh antara berbagai variabel manifes dan variabel laten (kemampuan beradaptasi). Adapun model struktural yang mampu menggambarkan keutuhan model yang membentuk kemampuan beradaptasi para pekerja terlihat pada gambar 4.



Gambar 4. Model fit pembentuk kemampuan beradaptasi

Berdasarkan data-data dari model yang paling fit, maka penelitian ini berhasil mengidentifikasi 12 variabel manifes yang membentuk kemampuan beradaptasi para pekerja, meliputi: (1) literasi digital, (2) percaya diri, (3) motivasi, (4) otonomi, (5) kreatifitas, (6) kemampuan menghadapi situasi darurat, (7) kemampuan menghadapi tekanan kerja, (8) kesiapan berubah, (9) kemampuan dan kemauan untuk terus belajar, (10) sikap proaktif, (11) resiliensi, (12) kepemilikan skill khusus.

Model struktural yang ditemukan telah memenuhi kriteria goodness of fit, sebagaimana tampak pada tabel 9.

Tabel 9. Parameter *goodness of fit* pembentuk kemampuan beradaptasi

Goodness of Fit Index	Value	Keterangan
X <sup>2</sup> - Chi Square	113,73(< Df)	Memenuhi kriteria
P-Value	0,77567	Memenuhi kriteria
Df	154	Relatif
RMR (Standanrdized)	0,00349	Memenuhi kriteria
RMSEA	0,00166	Memenuhi kriteria
GFI	0,98	Memenuhi kriteria
AGFI	0,91	Memenuhi kriteria
CMIN (X <sup>2</sup> / Df)	0,738	Memenuhi kriteria
IFI	0,98	Memenuhi kriteria
NNFI	0,99	Memenuhi kriteria
CFI	0,98	Memenuhi kriteria

Sumber: Data diolah peneliti

Untuk memperkuat kepercayaan terhadap model pembentuk kemampuan beradaptasi para pekerja yang menjadi temuan penelitian ini, maka perlu diketahui bagaimana validitas konvergen dan reliabilitas konstruk dari model yang sudah terbentuk. Tabel 10 menyajikan koefisien validitas konvergen dan reliabilitas konstruk.

Tabel 9. Validitas konvergen dan reliabilitas konstruk

Variabel manifes	Loading factor	(1-e)	Keterangan
Otonomi	0,90	0,81	Valid
Proaktif	0,90	0,81	Valid
Percaya diri	0,90	0,80	Valid
Literasi digital	0,89	0,80	Valid
Motivasi	0,86	0,74	Valid
Pembelajar	0,83	0,69	Valid
Kreatifitas	0,82	0,77	Valid
Resiliensi	0,81	0,66	Valid
Kedaruratan	0,80	0,74	Valid
Skill khusus	0,80	0,64	Valid
Tekanan kerja	0,77	0,60	Valid
Siap berubah	0,72	0,52	Valid
Reliabilitas konstruk (RK)	$\Sigma\gamma^2 = 100$ $\Sigma \text{ error} = 3,42$	RK = 0,96	Reliabel

Sumber: Data diolah tim peneliti

Dengan memperhatikan telah terpenuhi kriteria *goodness of fit*, validitas konvergen masing-masing variabel manifes, dan reliabilitas konstruk maka model temuan penelitian dapat digunakan untuk menjelaskan berbagai faktor yang membentuk kemampuan beradaptasi para pekerja di Jawa Timur. Karena 12 variabel manifes ini sudah menjadi satu kesatuan yang membentuk kemampuan beradaptasi, maka harus dipahami bahwa antara variabel manifes yang satu dengan yang lain memiliki hubungan interdependensi, yang tidak bisa dipisahkan satu dengan yang lain.

Tabel 9 mengungkapkan ada 3 variabel manifes utama yang sangat dominan membentuk kemampuan beradaptasi para pekerja, yaitu: otonomi, proaktif, dan percaya diri. Hal ini sejalan dengan kajian penelitian terdahulu sebagaimana yang dilakukan oleh Polyhart & Bliese (2006). Otonomi berkaitan dengan kemandirian para pekerja, yang akan mengarahkan dirinya sendiri dalam merespon berbagai peristiwa yang sedang terjadi di lingkungannya. Oleh karena itu, para pekerja yang memiliki otonomi kuat lazimnya akan bersikap proaktif didalam merespon berbagai tantangan yang ada di lingkungannya. Dengan demikian para pekerja dengan otonomi dan sikap proaktif yang kuat akan memunculkan rasa percaya diri yang tinggi untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi di lingkungannya.

Kepemilikan literasi digital dan motivasi diri yang kuat merupakan 2 variabel manifes berikutnya yang membentuk kemampuan beradaptasi para pekerja. Saat ini kita hidup dalam era digital, maka sudah sewajarnya semua pekerja harus mampu memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung berbagai aktifitasnya (Tang & Chaw, 2016). Berbagai kajian mengungkapkan bahwa dalam era sekarang dan kedepan, terlebih setelah terjadi pandemi global; hampir semua aktifitas kegiatan akan banyak ditopang oleh teknologi digital. Oleh karena itu, para pekerja yang memiliki literasi digital kuat secara otomatis akan mampu beradaptasi dengan berbagai kecenderungan baru yang terjadi di lingkungannya.

Motivasi yang kuat juga menjadi faktor utama yang mempengaruhi kemampuan beradaptasi para pekerja (Pulakos et al., 2006). Motivasi, terutama yang berasal dari dalam diri pekerja (intrinsik); sudah sejak lama diyakini oleh para ahli psikologi dan pengembangan sumber daya manusia sebagai faktor yang akan menggerakkan individu untuk berprestasi dalam setiap aktifitasnya. Para pekerja yang memiliki motivasi kerja kuat secara otomatis akan terdorong bisa mencapai target kerja dan mengikuti berbagai perkembangan yang terjadi di dunia kerja. Pekerja yang memiliki motivasi kerja sangat kuat juga akan memiliki dorongan yang kuat untuk menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan yang terjadi di tempat kerja. Dengan demikian motivasi kerja menjadi faktor penting yang membentuk kemampuan beradaptasi dari para pekerja.

Kemampuan dan kemauan untuk terus belajar sangat penting dimiliki para pekerja dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang sangat cepat (Kasali, 2005; Pulakos et al, 2006). Hal ini akan memungkinkan para pekerja untuk terus memperbaharui pengetahuan dan kecakapannya sesuai dengan yang diminta dunia kerja. Dengan demikian kemampuan dan kemauan untuk terus belajar menjadi faktor penting yang ikut membentuk kemampuan beradaptasi para pekerja.

Pekerja yang kreatif ditandai dengan kemampuannya untuk melihat persoalan dari berbagai sudut pandang. Ia banyak akal, solusi, dan strategi dalam menyelesaikan pekerjaan. Ia memiliki daya imajinasi yang tinggi, tetapi tetap berpijak pada realitas sehingga tidak sampai kehilangan tingkat produktifitas. Ia bekerja dengan penuh totalitas, dan memiliki sumber energi yang seolah-olah tanpa terbatas. Ia tidak pernah kehilangan fokus ketika sedang bekerja, memiliki semangat yang tinggi; tetapi pada saat yang sama tetap mampu bertindak fleksibel. Oleh karena itu para pekerja dengan tingkat kreatifitas yang memadai tidak akan menghadapi hambatan ketika harus mengikuti pola kerja yang baru, sama sekali berbeda dengan pola kerja sebelumnya. Dengan demikian kreatifitas menjadi modal penting bagi para pekerja untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru. Temuan penelitian ini memperkuat kajian penelitian terdahulu sebagaimana yang dilakukan oleh Pulakos et al. (2006).

Resiliensi ditunjukkan dengan kemampuan para pekerja untuk tidak mudah menyerah, memiliki daya tahan yang kuat, atau tangguh ketika menghadapi situasi sulit (Huang et al.,2014). Ia tetapi berada di dalam arena untuk bertarung menghadapi kesulitan, sampai akhirnya ia memenangkan pertarungan itu, dan sampai pada titik keseimbangan yang baru. Berbagai kesulitan pada tingkat yang ekstrem, seperti ketika terjadi disrupsi kerja dan anomali yang dipicu oleh pandemic; tidak akan menghentikannya untuk terus beraktifitas, membuat berbagai terobosan dan terus mempelajari hal baru sebagaimana yang dibutuhkan lingkungannya. Maka bisa dipahami bahwa resiliensi ibarat bahan bakar yang akan terus menghidupkan mesin. Resiliensi merupakan faktor penting yang akan memperkuat kemampuan pekerja untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.

Kemampuan dalam menghadapi situasi darurat dengan tetap berpikir tenang dan jernih akan memungkinkan para pekerja untuk tetap produktif meskipun dalam kondisi yang sangat sulit (Pulakos et al.,2006; Kasali,2005). Hal ini lazimnya dimiliki oleh mereka yang memiliki resiliensi yang kuat, kreatif, terus mau belajar, memiliki motivasi kerja yang kuat, mandiri, bersikap proaktif, dan didukung dengan literasi digital. Secara simultan berbagai variabel ini akan membuat para pekerja lebih mampu beradaptasi dengan tuntutan kerja yang baru.

Dunia kerja dalam era sekarang sangat membutuhkan para pekerja yang memiliki berbagai macam kemampuan, selain kecakapan kerja utama yang dibutuhkan oleh pekerjaannya (Pulakos et al,2006). Pekerja yang memiliki kemampuan khusus, baik dalam artian *hard skills* maupun *soft skills*. Para pekerja yang memiliki skill khusus merasa lebih tenang dalam menghadapi perubahan yang terjadi di tempat kerja. Dengan demikian kepemilikan skill khusus menjadi modal penting bagi para pekerja untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja.

Banyak lowongan kerja yang mempersyaratkan kemampuan bekerja di bawah tekanan sebagai syarat penerimaan calon pekerja. Para pekerja yang terbiasa bekerja di bawah tekanan lazimnya juga akan mampu mewujudkan target kerja melebihi target kerja yang ditetapkan (Polyhart & Bliese,2006; Pulakos et al.,2006). Dengan kata lain tingkat produktifitas pekerja sangat tinggi. Tentu saja, para pekerja yang terbiasa bekerja di bawah tekanan akan terdorong untuk

mencari cara kerja yang efektif dan efisien. Dengan kata lain, mereka terbiasa untuk berpikir kreatif, terus belajar, terbiasa menghadapi situasi darurat, memiliki tingkat resiliensi yang kuat; yang kesemuanya ini akan memperkuat kemampuan untuk beradaptasi.

Kesiapan berubah menjadi sebuah keniscayaan dalam menghadapi lingkungan kehidupan yang terus berubah. Sudah banyak pakar yang menyatakan pentingnya individu dalam era sekarang agar selalu siap menghadapi perubahan (Ployhart & Bliese, 2006; Trundt, 2010). Penelitian ini menemukan bahwa kesiapan untuk berubah tentu sangat dipengaruhi oleh kemandirian, motivasi, literasi digital yang kuat, ketangguhan dalam menghadapi kesulitan, dan kemauan dan kemampuan untuk terus belajar. Para pekerja yang memiliki kesiapan untuk berubah dimungkinkan untuk lebih mudah menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan yang juga terus berubah.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka dapat diajukan beberapa kesimpulan penelitian sebagai berikut: (1) Tingkat pendidikan mempengaruhi kemampuan beradaptasi para pekerja. Semakin tinggi tingkat pendidikan, semakin kuat kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan kerja; (2) Masa kerja mempengaruhi kemampuan beradaptasi para pekerja. Semakin lama masa kerja, semakin tinggi kemampuan para pekerja untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh kuat terhadap kemampuan beradaptasi para pekerja; (3) Usia pekerja mempengaruhi kemampuan beradaptasi para pekerja. Semakin tinggi usia pekerja semakin kuat kemampuan para pekerja untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kematangan pribadi para pekerja berpengaruh kuat terhadap kemampuan beradaptasi; (4) Kemampuan beradaptasi para pekerja dibentuk oleh berbagai variabel manifes, yang meliputi: (i) literasi digital, (ii) percaya diri, (iii) motivasi, (iv) otonomi, (v) kreatifitas, (vi) kemampuan menghadapi situasi darurat, (vii) kemampuan menghadapi tekanan kerja, (viii) kesiapan berubah, (ix) kemampuan dan kemauan untuk terus belajar, (x) sikap proaktif, (xi) resiliensi, (xii) kepemilikan skill khusus.

### **SARAN**

Berdasarkan simpulan penelitian yang diajukan, maka disarankan agar institusi pendidikan di berbagai jenjang, khususnya mulai dari jenjang pendidikan menengah sampai pendidikan tinggi untuk mempersiapkan pada siswa atau mahasiswa agar memiliki kemampuan beradaptasi yang kuat. Hal ini dapat dilakukan dengan menanamkan berbagai variabel manifes yang ditemukan dalam penelitian ini sebagai bagian dari pengembangan soft skills yang dilaksanakan sebagai satu kesatuan yang terpisahkan dalam kurikulum pendidikan. Kemampuan beradaptasi hendaknya diposisikan sebagai bentuk keunggulan kompetitif dari para lulusan di dalam menghadapi era disrupsi dan pandemi.

Kepada peneliti lain dapat melakukan kajian lebih lanjut tentang berbagai faktor lain yang mempengaruhi kemampuan beradaptasi para lulusan. Kemampuan beradaptasi patut diduga akan berkaitan dengan kesiapan bekerja dan kesuksesan dalam karir. Isu-isu ini dapat dijadikan tema penelitian lebih lanjut.

#### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Tim Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Direktorat Riset Pengabdian Masyarakat Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi yang telah mendukung pendanaan sehingga penelitian ini dapat dilaksanakan dengan baik. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat STKIP PGRI Jombang yang telah banyak membantu untuk terlaksananya penelitian ini.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- [1]. Reeves, M. & Deimler, M., Juli-Agustus 2011, *Adaptability: The New Competitive Advantage*. Dalam <https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage>
- [2]. Hollenbeck, J. R., LePine, J. A., & Ilgen, D. R., 1996, Adapting to roles in decisionmaking teams. In K. R. Murphy (Ed.), *Individual Differences and Behavior in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [3]. Ilgen, D. R., & Pulakos, E. D., 1999, Employee performance in today's organizations. In D. R. Ilgen and E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, motivation, and development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [4]. Smith, E. M., Ford, J. K., & Kozlowski, S. W. J., 1997, Building adaptive expertise: Implications for training design. In M. A. Quinones & A. Dudda (Eds.), *Training for 21st century technology: Applications of psychological research*, Washington, DC: APA Books.
- [5]. Park, L.; Balla, B.; Hamilton, M & Chapman, A., September 2020, *The important of adaptability in an increasing complex world*. Ey.com
- [6]. Kinicki, A. J., & Latack, J. C., 1990, Explication of the construct of coping with involuntary job loss, *Journal of Vocational Behavior*, 36, 339-360.
- [7]. Barkema, H.G.; Baum, J.A.C.; & Mannix, E.A., 2002, Management Challenges in A New Time, *Academy of Management Journal*, 45 (5), 916-930, <https://doi.org/10.5465/3069322>
- [8]. Society for Human Resource Management, 2008, *Critical Skills Needs and Resources for the Changing Workforce*. Alexandria, VA.
- [9]. Murphy. S.L., 2015, *Dissertation*, Dalam <https://digitalcommons.latech.edu/dissertations/209>
- [10]. Pulakos, E. D.; Arad, S.; Donovan, M. A., & Plamondon, K. E., 2000, Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624. doi:10.1037/0021-9010.85.4.612.
- [11]. Kasali, R. (2005), *Change*, Gramedia, Jakarta
- [12]. Ployhart, R. E., & Bliese, P. D., 2006, Individual adaptability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. In S. Burke, L. Pierce, & E. Salas (Eds.), *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance*

- within complex environments*, Oxford, UK, Elsevier.
- [13]. Pulakos, E. D., Dorsey, D. W., & White, S. S., 2006, Adaptability in the workplace: Selecting an adaptive workforce. In C. S. Burke, L. G. Pierce, & E. Salas (Eds.), *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments* (pp. 41-71), Amsterdam Netherlands, Elsevier
- [14]. Kozlowski, S. W. J., & Rench, T., 2009, Individual Differences, Adaptability, and Adaptive Performance: A Conceptual Analysis and Research Summary (Tech. Rep. No. 08146). *Research Triangle Park*, NC: Battelle Scientific Services.
- [15]. Levin, H.M., 2012, The Importance of Educational Adaptability, *Invitational Research Symposium on Technology Enhanced Assessments*, Dalam <https://www.ets.org/Media/Research/pdf/session5-levin-paper-tea2012.pdf>
- [16]. Shoss, M. K., Witt, L. A., & Vera, D., 2012, When does adaptive performance lead to higher task performance? *Journal of Organizational Behavior*, 33, 910-924.
- [17]. 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), 162-180.
- [18]. Park, L.; Balla, B.; Hamilton, M & Chapman, A., September 2020, *The important of adaptability in an increasing complex world*. Ey.com
- [19]. The Investopedia Team, Februari 2021, *Gig Economy*. Dalam <https://www.investopedia.com/terms/g/gig-economy.asp>
- [20]. Lemeshow, S.; Hosmer Jr, D.W.; Klar, J. & Lwanga, S., 1990, *Adequacy of Sample Size in Health Studies*, John Willey & Sons, New York
- [21]. Sugiyono, 2018, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [22]. Ferdinand, A., 2002, *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, BP Undip, Semarang
- [23]. Prianto, A., 2005, Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan para pegawai pemerintah daerah penerima otonomy award di Jawa Timur, *Disertasi*, Program Pasca Sarjana Pendidikan Ekonomi, Universitas Negeri Malang, Malang
- [24]. Fullan, M. & Loubser, J.J., 1972, Education and adaptive capacity, *Sociology of Education*, 45 (3), 271-287
- [25]. Monteiro, S.C. & Almeida L.S., 2015, The relation of career adaptability to work experience, extracurricular activities, and work transition in Portuguese graduate students, *Journal of Vocational Behavior*, 91, 106-112
- [26]. Niessen, C.; Swarowsky, C. & Leiz, M., 2009, Age and adaptation to changes in the workplace, *Journal of Managerial Psychology*, 25 (4), 356-38
- [27]. Tang, C.M. & Chaw, L.Y., 2016, Digital literacy: A prerequisite for effective learning in a blended learning environment?, *The Electronic Journal of e-Learning*, 14 (1), 54-65
- [28]. Trundt, K. M. (2010). Toward a new model of adaptability, *Master's thesis*, Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses.