
MATCHING KEPERIBADIAN LEAST DAN MOST MAHASISWA PROGRAM STUDI MANAJEMEN MENGGUNAKAN DISC PERSONALITY TEST

Thea Estelitha Sugianto¹; Tri Hardjanti Nugrahaningsih^{2*}

Program Studi Manajemen, Soegijapranata Chatolic University, Kota Semarang^{1,2*}

Email : theaestelitha437@gmail.com¹; harjanti@unika.ac.id^{2*}

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kecocokan tipe kepribadian individu baik dalam karakter asli maupun karakter hasil adaptasi dan kesesuaian keduanya. Kepribadian adalah cara individu bereaksi dan berinteraksi dengan lingkungannya. Penelitian dilakukan pada mahasiswa semester akhir program studi Manajemen di kota Semarang, dengan pertimbangan bahwa lulusan prodi manajemen memiliki ketrampilan dalam bidang manajerial, salah satunya dalam memahami karakter pribadinya dan karakter individu lain sehingga nantinya dapat berinteraksi dengan individu lain, meminimalkan konflik, mampu bekerja sama sehingga organisasi menjadi lebih optimal. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dan data dianalisis secara deskriptif kuantitatif dengan mencari kecenderungan atau paling banyak (modus) dan analisis deskriptif kualitatif dengan membandingkan tipe kepribadian asli dengan hasil adaptasi. Penelitian menemukan bahwa tipe kepribadian asli responden adalah *Dominance* (4), *Compliance-Dominance*(4), *Steadiness-Compliance* (21), *Compliance-Influence* (3), *Steadiness-Dominance* (2), *Compliance* (1), *Steadiness* (6), *Dominance Influence* (3) , *Steadiness-Influence* (1) , *Influence* (2); kepribadian proses adaptasi *Compliance* (6), *Dominance* (5), *Steadiness* (12), *Influence dominance* (3), *Compliance Influence* (3), *Steadiness Compliance* (10), *Dominance steadiness* (1), *Compliance Dominance* (2), *Influence* (2), *Influence Steadiness* (3) dan *Dominance Influence* (3). Terdapat 60% responden memiliki kepribadian yang stabil, dan 40% mengalami perubahan sebagai dampak dari interaksi dengan lingkungannya. Saran bagi penelitian selanjutnya adalah menambahkan variabel untuk diuji kausalitasnya sehingga dapat berdampak lebih maksimal.

Kata kunci : Kepribadian, Dominan; Intim, Stabil; Cermat

ABSTRACT

*This research aims to identify the matching of individual personality types in both original and adapted characters and the suitability of the two. Personality is the way an individual reacts and interacts with their environment. The research was conducted on students in the final semester of the Management study program in the city of Semarang, with the consideration that management study program graduates have skills in the managerial field, one of which is understanding their personal character and the character of other individuals so that later they can interact with other individuals, minimize conflict, and be able to work together so that organization becomes more optimal. Data collection was carried out using a questionnaire and the data was analyzed quantitatively descriptively by looking for tendencies or most (mode) and qualitative descriptive analysis by comparing the original personality type with the adaptation results. The research found that the respondents' original personality types were *Dominance* (4), *Compliance-Dominance* (4), *Steadiness-Compliance* (21),*

Compliance-Influence (3), Steadiness-Dominance (2), Compliance (1), Steadiness (6), Dominance Influence (3), Steadiness-Influence (1), Influence (2); personality adaptation process Compliance (6), Dominance (5), Steadiness (12), Influence dominance (3), Compliance Influence (3), Steadiness Compliance (10), Dominance steadiness (1), Compliance Dominance (2), Influence (2), Influence Steadiness 3 and Dominance Influence (3). There are 60% of respondents who have stable personalities, and 40% experience changes as a result of interactions with their environment. Suggestions for further research are to add variables to test for causality so that they can have more impact

Keywords : Personality; Dominance; Influence; Steadiness; Compliance

PENDAHULUAN

Dalam kehidupannya sehari-hari, individu akan merespon dan berinteraksi berdasarkan kepribadiannya, bahkan perilaku yang ditunjukkan seringkali juga dikaitkan dengan kepribadiannya, penilaian terhadap individu satu dikatakan terbuka dan individu lainnya tertutup, hal ini juga dikaitkan dengan kepribadiannya. Sangat mungkin bahwa dalam proses seleksi penerimaan karyawan baru, aspek kepribadian masih menjadi pertimbangan penting untuk menerima atau menolak. Bahkan 8 dari 10 perusahaan besar dan terkenal di Amerika Serikat, perusahaan-perusahaan swasta dan 57% dari semua perusahaan besar di Amerika Serikat menggunakan test kepribadian dalam seleksi administrasinya (Robbin & Judge, 2018).

Perusahaan menggunakan aspek kepribadian dalam proses seleksinya dengan tujuan untuk mendapatkan individu yang tepat, di tempat yang tepat (*the Right Man on the Right Place*), sehingga meminimalkan terjadinya kesalahan penempatan individu, maupun mencegah terjadinya kerugian yang diakibatkan oleh karakter individu yang merugikan perusahaan. Berdasarkan pemahaman tersebut, penting bahwa individu calon karyawan untuk memahami kepribadiannya sehingga dapat mengarahkannya pada pekerjaan yang sesuai. Mahasiswa tahap akhir dalam sebuah program studi merupakan calon-calon tenaga kerja maupun pelaku usaha dalam dunia kerja. Secara keilmuan, mahasiswa ini sudah dibekali dengan banyak teori dan aplikasi yang terkait dengan bidang ilmunya, bagi mahasiswa program Studi Manajemen akan dibekali dengan kompetensi di bidang manajerial, dan biasanya diarahkan untuk bekerja dalam bidang manajemen seperti manajemen keuangan, operasi, sumber daya manusia ataupun pemasaran, strategis atau wirausaha. Mahasiswa ini juga sudah dibekali dengan praktek di berbagai kegiatan organisasi kemahasiswaan untuk meningkatkan softskillnya. Meskipun demikian, hal tersebut akan menjadi lebih lengkap jika calon-calon tenaga

kerja tersebut memahami kepribadiannya sehingga dapat bekerja pada bidang pekerjaan yang sesuai dengan kepribadiannya.

Beberapa penelitian (Haq et al., 2023; Indarti et al., 2014; Indrastuti, 2021; Klaas et al., 2021; Putra and Subarjo, 2015; Rondo et al., 2018; Sya'baniah et al., 2019; Indrastuti, 2021; Haq et al., 2023) menemukan bahwa kepribadian berpengaruh terhadap kinerja. Kemudian penelitian (Agung et al., 2019; Sukoyo & Juhji, 2021) menemukan bahwa kepribadian berpengaruh terhadap kepuasan kerja individu. Selain itu, individu yang bekerja sesuai dengan kepribadian yang dimiliki akan merasa lebih nyaman dan antusias dalam melakukan pekerjaan dengan begitu pekerjaan dapat segera diselesaikan dengan baik. Kepribadian juga dikaitkan dengan stress kerja dan perilaku kewarganegaraan (Purwanti & Nurhayati, 2016). Penelitian (Moni & Chipunza, 2021) menemukan bahwa kepribadian adalah predictor dalam strategi manajemen sumber daya manusia bagi manajer dan pemilik usaha kecil dan menengah di Afrika Selatan. Hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepribadian memberikan dampak bagi individu maupun organisasi, senada dengan hal itu Holland (Alkhelil, 2016), bahwa individu yang bekerja sesuai dengan kecenderungan profil kepribadian yang dimiliki, akan merasa nyaman beraktivitas atau bekerja di lingkungannya. Berbeda dengan hasil penelitian di atas, penelitian (Kristanto & Nelson, 2023) menemukan bahwa kesesuaian kepribadian dan pekerjaan (*job person fit*) tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational engagement*.

Berdasarkan pada pemikiran dan hasil penelitian di atas, penelitian ini akan mengidentifikasi kepribadian mahasiswa tahap akhir di program studi Manajemen, dan memberikan alternatif kemungkinan pengembangan dengan kepribadian yang dimilikinya dan mempersiapkannya untuk memasuki dunia kerja atau dunia usaha. Harapannya individu dapat mempersiapkan karakter yang dibutuhkan untuk di selaraskan dengan kebutuhan kepribadian dengan pekerjaan yang diinginkan. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberi wawasan tentang tugas sehari-hari serta interaksi sosial yang diperlukan, selain itu individu dapat memahami kekuatan dan kelemahan yang di miliki dan memahami bagaimana individu tersebut harus dapat berinteraksi atau berperilaku, terutama ketika dihadapkan pada peran manajerial dan berhadapan dengan semua pemangku kepentingan perusahaan. Selain itu, organisasi perlu mengelola sumber daya manusianya dengan lebih maksimal agar dapat

memberikan kontribusi bagi organisasi. Penelitian (Idrus et al., 2023) menemukan tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah adanya keterbatasan sumber daya manusia, perbedaan budaya dan nilai, serta sulitnya fleksibilitas. Pemahaman akan kepribadian dapat menjadi salah satu alternatif solusi mengatasi perbedaan budaya dan nilai serta meningkatkan fleksibilitas.

TINJAUAN LITERATURE DAN FOKUS STUDI

Kepribadian

Kepribadian adalah cara cara bagaimana individu beraksi dan berinteraksi dengan orang lain. Dalam konteks manajemen, kepribadian merupakan sesuatu yang bersifat jangka panjang, menggambarkan perilaku individu, dan digunakan oleh manajer untuk dasar pengelolaan anggota organisasi yang beragam dan pengambilan keputusan dalam menentukan siapa yang terbaik untuk memberikan kontribusi bagi perusahaan (Robbins & Judge, 2018).

Test Kepribadian DISC (DISC Test Personality)

Test kepribadian ini dikembangkan oleh Dr. William Moulton Marston seorang psikologis dengan gelar Ph.D dari Harvard mengenalkan pertama kali teorinya yang telah diprogres menjadi DISC modern di dalam bukunya yang berjudul “*Emotions of Normal People*” di tulis pada tahun 1928 (Beedu, 2021). Dr. Maston menciptakan karya ini sebagai upaya untuk menggambarkan bagaimana emosi seseorang dapat mengarah pada interaksi kelompok yang berbeda serta bagaimana hal ini dapat berubah seiring waktu dan ingin membantu orang memahami bagaimana pola perilaku berpengaruh terhadap interaksi di dalam kelompok. Terdapat empat komponen kepribadian manusia yaitu *Dominance, Influence, Steady, dan Compliance* (Fuqua & Bryan, 2017). Kuesioner terdiri dari 24 pernyataan. DISC berhubungan erat dengan teori Albert Mehrabian dari UCLA yang menyatakan bahwa komunikasi merupakan komposisi dari 55% gerakan tubuh, 38% nada suara, dan 7% perkataan (Shin, 2013) dan disampaikan bahwa test kepribadian DISC memiliki empat tipe kepribadian:

a. Dominan (*Dominance*)

Kepribadian dominan adalah tipe kepribadian yang memiliki orientasi tugas yang jelas, cenderung memiliki keberanian dalam mengambil risiko bahkan melanggar peraturan yang telah ditetapkan, menyukai hal hal baru dan menemukan ide ide baru (inovatif), berkemauan keras, tidak takut dengan adanya konflik, selalu berpikir secara

garis besar (jangka panjang), memiliki jiwa kepemimpinan yang tinggi. Individu dengan tipe kepribadian ini sering bermimpi besar dan menang, dan seringkali terlibat dalam banyak hal dalam waktu yang bersamaan. Dalam berkomunikasi, individu ini menggunakan cara yang langsung (to the point), terus terang serta lugas, dan dalam berinteraksi dengan individu dengan tipe ini segalanya harus jelas spesifik, logis dan efisien. Kekuatan tipe kepribadian ini adalah keinginan kuatnya untuk mengubah dunia dengan hal hal baru dan keberaniannya untuk mengambil resiko.

b. Intim (*Influence*)

Tipe kepribadian ini berorientasi pada manusia. Oleh karena itu, individu ini sangat senang untuk berbicara dan mempengaruhi orang lain, kadangkala cenderung membesar-besarkan agar orang lain dapat terpengaruh. Individu dengan tipe kepribadian ini mudah bergaul dengan orang lain, ekspresif, selalu berpikiran optimis walau kadang kurang realistis, tidak menyukai hal-hal yang detail dan terstruktur, berada di sekitar orang yang sama dan mudah sekali percaya pada orang lain. Dalam berkomunikasi, individu dengan tipe ini sering bertele tele, sangat bersemangat dan disertai dengan gerakan dan variasi nada yang sangat detail. Kekuatan dari tipe kepribadian ini adalah sangat bersemangat, pintar dalam mempengaruhi orang lain, optimis dan memiliki banyak teman.

c. Stabil (*Steadiness*)

Tipe kepribadian ini berorientasi pada manusia, sangat menyukai keharmonisan dan cenderung menghindari konflik, sangat menyukai bekerja sendiri sesuai kecepatannya sendiri dan orang-orang yang dekat dan dikenalnya. Individu dengan tipe ini memiliki gaya komunikasi lebih banyak berpikir dulu sebelum berbicara, bahkan sering kali tidak mengungkapkan isi hatinya dan berharap bahwa orang lain dapat mengerti apa yang dipikirkan dan cenderung susah ditebak. Kekuatan tipe kepribadian ini adalah ketulusan, kesetiaan, kesediaan dan kesabarannya dalam mendengarkan orang lain.

d. Cermat (*Compliance*)

Kepribadian yang sangat mengikuti sistem dan peraturan yang berlaku, berorientasi pada tugas, menyukai detail, memiliki daya ingat yang bagus bahkan sangat mengingat hal yang sekecil-kecilnya. Gaya komunikasi tipe kepribadian ini tidak mudah percaya dengan apa yang dikatakan oleh orang lain, karena lebih mempercayai data; tidak senang berada di tengah orang banyak, tetapi dapat menjadi banyak berbicara kalau

sedang berada di tempat yang di rasa aman. Dalam berkomunikasi cenderung langsung (*to the point*), berbicara berdasarkan fakta dan data yang akurat, logis dan spesifik.

Penelitian ini akan berfokus pada mengidentifikasi kecocokan kepribadian asli dan berdasarkan proses adaptasi individu pada lingkungannya. Pemahaman kepribadian individu dapat menjadi pedoman bagi individu untuk merefleksikan dirinya agar lebih mengenal karakteristik pribadinya, dan memudahkan individu dalam memahami gaya komunikasi dan orientasi individu lain saat berinteraksi dan pengambilan keputusan. Mahasiswa Program Studi Manajemen diharapkan dapat memahami bahwa manajemen melibatkan peran individu lain dan manajer memiliki peran-peran yang harus dijalankannya. Menurut Mintzberg (Robbins & Judge, 2018) manajer memiliki tiga peran utama yaitu interpersonal, informational dan decisional. Ketiga peran tersebut membutuhkan ketrampilan untuk memahami karakteristik kepribadian individu lain sehingga meminimalkan terjadinya konflik dan dapat bekerja sama dengan baik. Dalam mengidentifikasi kepribadian, penelitian ini menggunakan DISC personality test. *DISC Personality test* adalah alat yang sangat bagus untuk mempelajari profil perilaku individu dan dapat dipelajari sendiri, dan sering digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang masuk dalam Fortune 500 (Beedu, 2021).

Penelitian-penelitian sebelumnya menggunakan *DISC test personality* sebagai bagian dari penelitiannya. Penelitian (Keogh et al., 2019) melakukan penilaian terhadap gaya perilaku manajer perawat dan implikasinya pada efektifitas kepemimpinan team, menemukan bahwa 73% skor tertinggi pada *Dominance* dan *Conscientiousness*, sisanya memilih *Influence* dan *Steadiness*. Para pimpinan perawat menyadari bahwa pemahaman terhadap perbedaan gaya perilaku dapat meningkatkan komunikasi dan efektifitas tim sekaligus memperbaiki kepuasan anggotanya. (Hartati et al., 2019) , melakukan penelitian pada siswa dan menemukan bahwa ada siswa yang memiliki karakteristik pemimpin dapat berpengaruh besar pada proses pembelajaran siswa, siswa yang memiliki karakteristik *influence* dapat berinteraksi dengan lebih baik dengan teman-temannya, siswa dengan karakteristik *Steadiness* dapat menyelesaikan pekerjaannya secara konsisten, dan siswa dengan karakteristik *Compliance* adalah siswa yang rajin, berfokus pada kualitas dan ketepatan. Penelitian (Bantam, 2020) menemukan bahwa ada 17 pilihan karir berdasarkan tipe kepribadiannya. Pilihan karir *Account Manager*, *Contact Center*, *Driver*, *Online Sales Officer* dan *Receptionist*

cenderung memiliki tipe kepribadian *Steadiness*. Karir di bidang *Admin, Branding and Communication Manager, Finance and Accounting, Web Developer, Human Resources Operations* cenderung membutuhkan tipe kepribadian *Compliance*. *Bussiness Development, Graphic Designer, Office Boy, Telemarketing, Recruitment Staff* memiliki tipe kepribadian *Steadiness* dan *Compliance*, *Chemist Assistant* memiliki tipe *Dominance* dan *Compliance*, serta *Sales Manager* membutuhkan kepribadian *Dominance, Steadiness* dan *Compliance*. Penelitian (Ahmad et al., 2021) meneliti bagaimana keterkaitan kepribadian menggunakan DISC test dengan gaya kepemimpinan dan menemukan bahwa kepribadian berhubungan dengan gaya kepemimpinan di rumah sakit. Penelitian (Aini, 2021) menemukan bahwa beberapa responden memiliki perilaku *dominance* (38%) dan *conscientiousness* (35%), sementara untuk karakteristik *influence* (17%) dan *steadiness* (10%).

METODE PENELITIAN

Responden dalam penelitian ini 47 mahasiswa tahap akhir Program Studi Manajemen tahap akhir di kota Semarang. Pengumpulan data dilakukan dengan cara memberikan kuesioner secara langsung karena memang peneliti perlu menjelaskan kepada responden mengenai proses pengisian kuesioner. Penelitian ini menggunakan tes kepribadian DISC yang diadaptasi dari pemaparan Dr. William Moulton Marston (1928) tentang empat komponen kepribadian manusia yaitu *Dominance, Influence, Steady dan Compliance* (Fuqua & Bryan, 2017). Test kepribadian DISC adalah alat test yang sering digunakan mulai dari UMKM hingga perusahaan ternama perusahaan dalam proses seleksi karyawan (Anggi, 2022) bahkan perusahaan besar yang masuk di Fortune 500. Salah satu alasannya adalah intepretasi tes DISC lebih mudah dipahami dan dianalisis dibandingkan dengan tes kepribadian lainnya.

Kepribadian DISC diukur berdasarkan 4 dimensi yaitu :

Dominance

Tidak bergantung, percaya diri, kuat, pengambil keputusan, berani mengambil resiko, gigih, menyukai tantangan dan cenderung nekat, agresif dan selalu ingin menang, keras kepala, berjiwa kewirausahaan, menikmati persaingan, tidak takut pada kesulitan, penuh energi, inovatif, berbicara terus terang, dinamis, ngotot, jago berbicara.

Influence

Pinter mempengaruhi dan meyakinkan orang lain, menarik dan disukai orang, humoris, bahagia, ceria, menyenangkan, optimis, tidak ada kekhawatiran, penuh semangat, antusias, mudah berteman, terbuka, persuasif, ingin dihargai, senang dipuji, suka berhubungan dengan orang-orang terkenal, mudah kecewa

Steadiness

Baik, lembut hati, suka menolong, setia dan memberikan yang terbaik, tabah, teguh, pengertian, bijaksana, santai, jarang merasa khawatir, mudah bahagia, mengalir apa adanya, peduli dan toleran terhadap kebutuhan orang lain, bersahabat, suka mendengarkan orang lain, suka hal-hal yang harmonis dan menghindari konflik, cenderung mengalah dan melayani orang lain.

Compliance

Tidak suka berasumsi, dapat mengendalikan diri, adil, suka mengamati, teliti, objektif, spesifik, cepat, akurat, mau bekerja sama, mengikuti aturan, sistematis, berhati-hati dalam memilih dan menjaga rutinitas, mau belajar dan diyakinkan, tidak suka menjadi perhatian dan memilih bermain aman, lebih suka berpikir, senang dengan privasi, mudah khawatir dan berpikir sesuatu buruk akan terjadi, cenderung menghindari masalah, disiplin diri kuat, terkendali, detail, jaga image, bersedia untuk diubah, tidak mudah marah.

Analisis data dilakukan dengan cara mengidentifikasi kecenderungan tipe kepribadian asli individu (*least*), mengidentifikasi kecenderungan tipe kepribadian adaptasi yang individu (*most*) menggunakan modus (paling banyak/kecenderungan) dan mendeskripsikan secara kualitatif perbandingan kepribadian asli dan adaptasi.

HASIL DAN DISKUSI

Penelitian menggunakan 47 responden untuk diidentifikasi kepribadian baik kepribadian aslinya (*least*) maupun kepribadian adaptasinya (*most*). Kepribadian asli adalah kepribadian yang dibawa individu sejak lahir, dalam perjalanan hidupnya individu akan mengalami banyak hal yang dapat mempengaruhi kepribadiannya. Individu dapat tetap konsisten kepribadiannya atau individu dapat saja merubah tipe kepribadiannya untuk mengikuti tuntutan lingkungannya, sebagai contoh ketika individu memiliki keluarga yang menganut nilai-nilai keteraturan (*compliance*) maka

individu yang sebenarnya memiliki tipe kepribadian santai (*steadiness*) dapat berubah karena keluarga menuntut adanya keteraturan.

Profil Kepribadian pada kondisi aslinya (*Least*)

Berdasarkan hasil test DISC pada tipe kepribadian asli (*least*) terdapat empat orang memiliki tipe kepribadian *dominance*, empat orang *Compliance-Dominance*, dua puluh satu orang *Steadiness-Compliance*, tiga orang *Compliance-Influence*, dua orang *Steadiness-Dominance*, satu orang *Compliance*, enam orang *steadiness*, tiga orang *dominance influence*, satu orang *Steadiness-Influence*, dua orang *Influence*.

Profil Kepribadian pada proses adaptasi (*Most*)

Sedangkan kepribadian pada proses adaptasi terdapat enam orang *Compliance*, dua orang *Compliance-Dominance*, duabelas orang *Steadiness*, dua orang *Influence*, lima orang *dominance*, tiga orang *Compliance-Influence*, sepuluh *Steadiness-Compliance*, tiga orang *Dominance-Influence*, satu orang *Steadiness-Dominance*, tiga orang *steadiness-influence*.

Kecocokan Profile kepribadian asli dan proses adaptasi

Analisis kecocokan antara kepribadian aslinya dengan kepribadian hasil adaptasi responden dengan lingkungannya dapat memberikan hasil responden konsisten atau tidak mengalami perubahan dalam tipe kepribadiannya, atau responden mengalami perubahan kepribadian asli dengan saat ini karena ada tuntutan yang membuatnya harus menyesuaikan.

Responden 1 dan 5 memiliki tipe kepribadian *compliance-dominance* berubah menjadi *compliance*

Responden ini memiliki karakter asli adalah *compliance-dominance*. Dalam hal orientasi, kedua tipe kepribadian ini konsisten karena sama sama berorientasi pada tugas, namun dalam gaya komunikasi, kedua tipe ini sangat bertolak belakang karena *compliance* lebih nyaman jika melakukan segala sesuatu sendiri sementara *dominance* lebih suka dengan lingkungan yang interaktif dan menonjolkan pengaruhnya, dapat dikatakan ada kebingungan dalam gaya komunikasi, namun beruntungnya saat ini setelah melakukan aktifitas dengan lingkungannya dan beradaptasi, responden ini merasa lebih nyaman dengan tipe kepribadian *Compliance*, hal itu berarti responden cenderung memiliki gaya komunikasi yang tenang, sangat berhati-hati, suka menyendiri,

sangat tegas, profesional dan selalu berbasis data saat berdiskusi dan berorientasi pada tugas.

Responden ke 2, 32, 33,39 memiliki tipe kepribadian yang tetap yaitu *Dominance*.

Para responden ini konsisten kepribadiannya dan sampai saat ini tidak mengalami perubahan. Responden adalah tipe pribadi antusias, sangat menyukai hal hal baru, lingkungan yang interaktif dan mengutarakan sesuatu tanpa basa basi. Individu ini cenderung berorientasi pada tugas dan akan memberikan pengaruh pada orang lain.

Responden 7, 8,12, 21,30,40,42, 45,46 memiliki tipe kepribadian yang tetap yaitu *Steadiness-Compliance*.

Responden 3,7,8,12,21,30,40,42,45,46 memiliki tipe kepribadian *Steadiness-Compliance* baik karakter aslinya maupun karakter saat ini. Responden konsisten antara karakter asli dan yang dilakukan saat ini, sehingga dapat dikatakan responden ini tidak melakukan perubahan apapun dengan karakter yang dimilikinya sejak kecil hingga saat ini. Responden juga konsisten dalam gaya komunikasinya yang tenang, suka menyendiri dan reflektif terhadap apa yang dilakukan, namun tidak konsisten dalam orientasinya. Tipe kepribadian *compliance* sangat tegas dan berbasis data, sehingga dalam pengambilan keputusan, responden dengan tipe ini akan sangat tegas dan tidak peduli selama data yang dimilikinya akurat, sementara tipe kepribadian *steadiness* sangat berorientasi manusia, individu dengan tipe ini sangat menyukai kedamaian dan tidak menyukai konflik saat terjadi masalah. Jadi ada kemungkinan responden akan mengalami kebingungan saat harus mengambil keputusan saat ada masalah. Saran sebaiknya responden berusaha lebih mengenali dirinya dan akan bekerja di bidang apa, sehingga responden dapat menyesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan atau kebutuhan pengembangan dirinya ke depan sehingga dapat lebih fokus akan cenderung berbasis data (objektif) atau perasaan (subyektif). Selain itu responden dapat mensinergikan aspek positif dari keduanya yaitu selalu berbicara secara jujur berdasarkan data (*compliance*) dan menggunakan bahasa yang lebih menghargai orang lain (*steadiness*), dengan demikian pesan tetap tersampaikan dan tidak menyinggung perasaan orang lain. Responden 4 memiliki tipe kepribadian *Influence-compliance* kemudian berubah menjadi *Influence-dominance*

Responden ini memiliki kepribadian yang konsisten pada tipe *Influence* pada karakter aslinya dengan adaptasinya. Responden ini memiliki gaya komunikasi yang ramah dan hangat, mudah bergaul, sangat optimis dan percaya diri, memiliki daya kreatifitas dan imajinasi yang tinggi, hebat dalam bernegosiasi maupun menengahi konflik sehingga memungkinkannya berbicara di atas rata-rata dan mampu mempengaruhi orang lain dengan opini-opininya. Namun tidak konsisten dalam tipe kepribadian lainnya karena responden ini sebenarnya memiliki kepribadian *Compliance* dengan gaya komunikasi yang lebih individual dan orientasi tugas, berubah menjadi *dominance* saat ini yang lebih menekankan pada gaya komunikasi interaktif dan orientasi tugas, meski ada kesamaan dalam orientasi, namun dalam gaya komunikasi menjadi bertolak belakang, ada kemungkinan responden menghadapi lingkungan atau situasi yang berbeda sehingga menuntutnya untuk berubah ke gaya komunikasi yang lebih interaktif menyesuaikan dengan tipe *influencenya*, dan kemungkinan responden ingin lebih menegaskan posisinya saat ini sebagai orang yang berpengaruh.

Responden 6 memiliki tipe kepribadian yang stabil pada *Compliance-Influence*. Responden adalah individu yang tidak mengalami perubahan karakter sampai saat ini yaitu berkarakter *Compliance-Influence* meski sebenarnya individu ini mengalami ketidakkonsistenan karakter baik dalam hal gaya komunikasi maupun orientasi. Tipe *Compliance* adalah tipe kepribadian yang lebih menekankan pada gaya komunikasi yang menyukai kesendirian, ketenangan dan objektif berorientasi pada tugas sementara *Influence* adalah tipe pribadi yang menyukai gaya komunikasi yang interaktif, menyukai keramaian subyektif dan orientasinya lebih ke manusia. Kemungkinan responden masih bingung atau bisa jadi ada di tengah tengah gaya komunikasi ataupun orientasi, sedang mencari tipe kepribadian mana yang nanti akan cocok untuk kehidupan selanjutnya (misal adaptasi dengan tuntutan pekerjaan, karakteristik pasangan hidupnya atau hal lainnya) dan sebaiknya responden memang harus mengenali dan menyadari apa yang nantinya dibutuhkan oleh dirinya dan lingkungannya agar dapat hidup dengan harmonis. Responden juga dapat mensinergikan kekuatan-kekuatan positif dari kedua tipe tersebut menjadi keunggulan dirinya. Responden dapat meningkatkan pengaruh dan keternarannya (*influence*) dengan menggunakan data yang akurat (*compliance*) dalam meyakinkan orang lain sehingga akan lebih dipercaya karena tidak hanya omong doang tapi berbasis data.

Responden 9 *Dominance-Steadiness* menjadi *Dominance*

Responden memiliki kepribadian yang cenderung *dominance* ditunjukkan dari kecenderungan karakter aslinya maupun saat ini yang cenderung *dominance*. Di karakter aslinya, responden ini juga memiliki tipe kepribadian *Steadiness* yang cenderung berlawanan dengan karakter *Dominance*, terutama dalam gaya komunikasi dan orientasinya. *Steadiness* cenderung menyukai gaya komunikasi yang menyendiri, menghindari perubahan dan konflik, orientasi pada orang dengan menghargai dan mendengarkan orang lain, sementara *Dominance* sangat menyukai perubahan dan menyampaikan semua hal tanpa basa basi, orientasi tugas dan ingin didengarkan dan terkesan ambius. Jika responden dapat mensinergikan karakternya dalam menciptakan hal hal baru dan perubahan (*Dominance*) dengan kesediaannya untuk mendengarkan orang lain (*Steadiness*) maka individu ini dapat berpotensi menjadi seorang pemimpin yang efektif. Namun responden ini lebih memilih untuk mengedepankan tipe kepribadian *dominancenya* saat ini, terlihat dari hasil test kepribadian di mostnya menunjukkan hasil *dominance*.

Responden 10 memiliki tipe kepribadian yang stabil pada *Dominance-Steadiness* Responden ini konsisten kepribadiannya dan sampai saat ini tidak mengalami perubahan, namun tipe kepribadiannya tidak sejalan karena responden memiliki tipe kepribadian yang berlawanan, di satu sisi, responden memiliki gaya komunikasi yang extrovert dan berorientasi tugas, sangat menyukai hal-hal baru dan perubahan (*dominance*) namun sisi lainnya introvert dan berorientasi manusia, dan cenderung menolak perubahan (*steadiness*). Hal ini dapat terjadi dengan kemungkinan bahwa responden memiliki karakter yang tidak menonjol ke satu sisi tapi dua sisi yang berlawanan. Jika responden mampu menggabungkan sisi positif dari keduanya yaitu menyukai hal hal baru maka responden akan berpotensi menjadi pemimpin yang efektif, dengan syarat responden memiliki kesediaan mendengarkan orang lain sebagai masukan yang berharga dan komitmen yang tinggi(*steadiness*).

Responden ke 11,14, 15,17,18,35,36,37,38 memiliki tipe kepribadian *Steadiness-Compliance* dan berubah menjadi *Steadiness*

Dalam berkomunikasi, responden ini konsisten dengan hal hal yang tenang, menyendiri, dan reflektif terhadap apa yang ia lakukan (*Steadiness* dan *Compliance*), baik dalam karakter asli maupun karakter yang ditunjukkan saat ini, namun dalam hal orientasi,

terdapat perubahan orientasi responden dari tugas menjadi manusia, karakter asli responden adalah *steadiness-compliance*, dengan penekanan pada tugas dan bukti-bukti yang akurat dalam proses pengambilan keputusan, tegas dan objektif namun kepribadian yang ditunjukkan saat ini justru cenderung ke arah subyektif, lebih mendengarkan orang lain, dan lebih santai, ada kemungkinan responden mengalami proses hidup yang menuntutnya untuk lebih peka terhadap lingkungannya dan tidak murni berbasis data saja, sehingga harus beradaptasi dengan situasi yang ada.

Responden ke 13,22,25 memiliki kepribadian yang stabil yaitu *Steadiness*. Responden ini sangat konsisten kepribadiannya karakter aslinya sampai saat ini. Dalam berkomunikasi, responden menyukai bekerja sendiri, tenang dan merefleksikan apa yang sudah dilakukannya, dan memiliki kesediaan mendengarkan orang lain, memiliki pengendalian emosional yang baik, dan setia, hal ini juga yang membuatnya seringkali tidak menyukai perubahan dan cenderung stabil.

Responden ke 16,41 memiliki tipe kepribadian *Steadiness-Compliance* menjadi *Compliance*. Dalam hal gaya komunikasi, responden ini menyukai situasi yang tenang, lebih suka menyendiri, dan reflektif terhadap apa yang ia lakukan (*Steadiness* dan *Compliance*), baik dalam karakter asli maupun karakter yang ditunjukkan saat ini, namun jika dilihat dari aspek orientasi terdapat ketidakkonsistenan karakter aslinya di mana responden ini di satu sisi menunjukkan orientasi ke manusia (*Steadiness*) sementara sisi lainnya orientasi tugas (*Compliance*), padahal kedua orientasi tersebut cenderung berlawanan. Namun responden ini kemudian ada proses penyesuaian karakternya menjadi lebih cenderung ke orientasi tugas (*compliance*). Hal ini dapat terjadi ketika responden berhadapan dengan lingkungannya yang mengharapkannya untuk lebih berorientasi pada tugas-tugas berbicara berdasarkan data dan menjadi lebih objektif, sehingga mendorongnya untuk mengurangi subyektifitas dalam perilakunya.

Responden 19 memiliki kepribadian *Steadiness* dan berubah menjadi *Compliance*. Dalam hal gaya komunikasi, responden 19 dan ini menyukai situasi yang tenang, lebih suka menyendiri, dan reflektif terhadap apa yang ia lakukan (*Steadiness* dan *Compliance*), baik dalam karakter asli maupun karakter yang ditunjukkan saat ini, namun jika dilihat dari aspek orientasi terdapat ketidakkonsistenan di mana responden mengalami perubahan orientasi dari awalnya berorientasi manusia (*Steadiness*) menjadi

berorientasi tugas (*Compliance*). Ada kemungkinan responden berada dalam situasi yang menuntutnya untuk menjadi lebih berorientasi tugas, teliti, cermat dan dalam mengambil keputusan harus berdasarkan data dan tidak berdasarkan perasaan saja.

Responden ke 20 dan 24 memiliki kepribadian yang tetap yaitu *Compliance-Dominance* Terdapat kesamaan tipe kepribadian asli dan kepribadian saat ini yaitu *Compliance-Dominance* dan kesamaan orientasi yaitu pada penyelesaian tugas namun gaya komunikasi kedua tipe kepribadiannya berbeda *dominance* lebih ke arah *extrovert* dan *compliance* lebih ke arah *introvert*. Jika responden ini dapat mengelola kedua tipe kepribadiannya secara optimal, ada kemungkinan responden ini akan menjadi pemimpin yang berhasil membawa kesuksesan pada organisasi yang dipimpinnya, karena responden akan memimpin organisasinya dengan perubahan-perubahan atau sesuatu yang baru (inovasi) dengan tetap berdasarkan data yang akurat dan meyakinkan orang lain bahwa perubahan yang dilakukan benar benar dapat memberikan manfaat bagi organisasi.

Responden ke 23, 44 memiliki kepribadian yang stabil yaitu *influence*. Responden sangat konsisten tipe kepribadiannya pada karakter aslinya dan karakternya saat ini. Responden adalah pribadi yang menarik, ramah, suka membina hubungan dengan banyak orang, suka mempengaruhi dan mudah didekati. Tipe Kepribadian ini cocok untuk pekerjaan pekerjaan yang mengandalkan kekuatan membujuk dan mempengaruhi orang lain seperti tenaga pemasaran, ataupun guru.

Responden ke 26,28 memiliki tipe kepribadian *Steadiness* dan berubah menjadi *Influence Steadiness*. Responden ini memiliki tipe kepribadian yang menyukai situasi yang tenang, lebih suka menyendiri, dan reflektif terhadap apa yang ia lakukan, setia, dan memiliki kesediaan mendengarkan orang lain (*Steadiness*), dan dalam perjalanan hidupnya mengalami ada perubahan tipe kepribadiannya dari sangat menonjol tipe *steadiness*nya menjadi *influence-steadiness*. Perubahan ini dapat terjadi karena responden berinteraksi dengan lingkungannya dan menyadari adanya kebutuhan untuk meningkatkan perannya tidak hanya sebagai pendengar tetapi juga harus aktif mempengaruhi dan memotivasi orang lain. Hal lain yang dapat menjadi penyebabnya adalah reponden dituntut untuk menunjukkan dirinya dan meyakinkan orang lain, bisa jadi saat ini responden diminta mempresentasikan materi dalam perkuliahan yang mensyaratkan responden untuk memiliki ketrampilan meyakinkan orang lain.

Responden 27 memiliki kepribadian yang tetap yaitu *Influence-Compliance*. Responden ini memiliki kesamaan tipe kepribadian asli dan saat ini ini (*Influence-Compliance*), namun kedua tipe ini sangat berlawanan Dalam hal gaya komunikasi, responden memiliki kedua gaya *introvert* dan *extrovert*, dan orientasi juga memiliki orientasi tugas sementara lainnya orientasi manusia. Namun nampaknya responden dapat menikmati kedua tipe kepribadiannya tersebut, terbukti sampai saat ini masih memiliki kepribadian yang sama. Jika responden menyadari dan mau mensinergikan kekuatan dari dua tipe kepribadian tersebut maka individu ini akan mampu meyakinkan orang lain dengan apa yang disampaikan(*influence*) karena apa yang disampaikan bukan sekedar omong kosong semata tetapi berbasis data (*compliance*).

Responden ke 29,43 memiliki kepribadian yang stabil pada *Dominance-Influence* Terdapat kesamaan tipe kepribadian asli dan kepribadian saat ini yaitu *Dominance-Influence* dan memiliki kesamaan gaya komunikasi, namun berbeda orientasi. Responden seperti ini akan sukses menjadi motivator dalam dan pemimpin yang hebat, jika mampu mengkombinasikan kekuatan dari keduanya, dengan cara memimpin organisasinya dengan temuan-temuan baru (*dominance*), dan mempengaruhi pola pikir para anggota organisasinya untuk berinovasi dan mengikuti (*influence*) dengan tetap mempertimbangkan keberhasilan tujuan (*dominance*) yang akan dicapai dan kepuasan para anggotanya (*influence*).

Responden 31 memiliki kepribadian yang stabil yaitu *Steadiness-Influence* Terdapat kesamaan tipe kepribadian responden saat ini dengan karakter aslinya yaitu *Steadiness-Influence*. Kedua tipe kepribadian ini sama sama memiliki orientasi pada manusia, namun berbeda dalam gaya komunikasinya. Jika responden mampu mengelola kedua tipe kepribadiannya dengan menggabungkan kekuatan *steadiness* dalam mendengarkan orang lain dan kesetiiaannya dan kekuatan *influence* dalam membujuk dan mempengaruhi orang lain maka responden akan dapat membujuk orang untuk memiliki loyalitas pada produk atau jasa yang dijual oleh perusahaan dan pelanggan tersebut secara tidak langsung akan menjadi marketer bagi perusahaan.

Responden ke 34 memiliki kepribadian yang stabil yaitu *Compliance*. Responden sangat kuat dalam tipe kepribadian yang menyukai situasi yang tenang, lebih suka menyendiri, dan reflektif terhadap apa yang ia lakukan dan melakukan segala

sesuatu berdasarkan data yang akurat baik dalam karakter asli maupun karakter yang ditunjukkan saat ini. Individu dengan tipe kepribadian ini sangat cocok untuk pekerjaan-pekerjaan yang mencapai keberhasilan tugas dengan mengandalkan data yang akurat.

Responden ke 47 memiliki kepribadian *Influence-dominance* dan berubah menjadi *Influence-Compliance*. Pada karakter aslinya, responden adalah pribadi yang lebih menekankan gaya komunikasi yang *extrovert*, banyak bergaul, menyukai hal-hal baru namun dalam hal orientasi responden memiliki dua orientasi yaitu manusia (*influence*) dan orientasi tugas (*dominance*), dan dalam proses kehidupannya, responden tetap pada dimensi *influence*, namun mengalami perubahan dari *dominance* menjadi *compliance*, ada perubahan dari sangat percaya diri, ekstrovert (*dominance*) menjadi lebih tenang, menyukai hal baru menjadi reflektif terhadap apa yang ia lakukan (*Compliance*). Ada kemungkinan responden memiliki pengalaman hidup yang menuntutnya mengurangi dominasinya, terutama karena responden tetap memiliki sisi *ekstrovert* dari *influencenya*, dan bisa jadi posisinya saat ini menuntutnya untuk mematuhi atau mengikuti kebijakan pihak lain sehingga dominasinya turun.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar (60%) responden konsisten dalam kepribadian aslinya dengan kepribadiannya dalam proses adaptasinya. Hal ini dapat terjadi karena responden saat ini masih sebagai mahasiswa sehingga tuntutan-tuntutan yang terjadi di lingkungannya masih relatif sama dari waktu ke waktu, ada kemungkinan responden tidak mengalami perubahan pola asuh, sehingga polanya masih relatif stabil. Responden yang stabil berarti Sementara itu ada 40 % responden yang kepribadiannya berubah. beberapa hal yang mungkin menjadi penyebab perubahan tersebut adalah adanya tuntutan lingkungan organisasi yang diikutinya di luar perkuliahan atau aktifitas di rumah, kemungkinan perubahan kondisi responden yang pada awalnya bersama dengan keluarga kemudian harus hidup sendiri di kost atau asrama atau ikut saudara menuntutnya berperilaku berbeda dengan kondisi sebelumnya. Perubahan juga dapat terjadi karena tuntutan yang berubah di metode pembelajaran atau perkuliahan karena responden sudah mulai menentukan peminatannya, ada kemungkinan peminatan mempengaruhinya untuk berubah.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang lebih berfokus pada kepribadian dari satu perspektif, penelitian ini menemukan bahwa kepribadian individu dapat tetap stabil(tidak berubah) dari kondisi aslinya sampai saat

ini meskipun individu memiliki pengalaman berinteraksi dengan orang lain dan dapat juga berubah selama berinteraksi dengan individu lain dan membutuhkan proses adaptasi atau kepribadian individu berubah karena adanya tuntutan yang harus dipenuhi saat berinteraksi dengan individu atau organisasi lain. Individu memiliki pilihan tetap pada kepribadiannya dan lingkungan yang menyesuaikan atau berubah mengikuti tuntutan lingkungannya.

Hasil ini sangat bermanfaat bagi mahasiswa program studi Manajemen yang diharapkan memiliki ketrampilan mengelola (manajemen) manusia dalam organisasi maupun berinteraksi dengan semua pemangku kepentingan, memahami peran manajerial interpersonal, informasional dan pengambilan keputusan, karena hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebagai calon manajer atau wirausaha membutuhkan ketrampilan untuk tetap atau mengubah kepribadiannya sejalan dengan tuntutan kebutuhan organisasi dan sejalan dengan keinginan semua pemangku kepentingan. Pemahaman akan hal ini dapat memudahkan individu bagaimana berinteraksi dengan baik dan meminimalkan konflik yang terjadi baik di dalam maupun di luar organisasi.

KESIMPULAN

Kepribadian asli responden terdiri dari tipe kepribadian *dominance*, *Compliance-Dominance*, *Steadiness-Compliance*, *Compliance-Influence*, *Steadiness-Dominance*, *Compliance*, *steadiness*, *dominance influence*, *Steadiness-Influence*, dan *Influence*. Sedangkan kepribadian dalam proses adaptasi terdiri dari *Compliance*, *Compliance-Dominance*, *Steadiness*, *Influence*, *dominance*, *Compliance-Influence*, *Steadiness-Compliance*, *Dominance-Influence*, *Steadiness-Dominance*, *steadiness-influence*. Sebanyak 57% responden memiliki konsistensi dalam kepribadian aslinya dan proses adaptasinya, sisanya responden mengalami perubahan kepribadian dan saran untuk penelitian masa depan. Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu belum dikaitkan dengan variabel lainnya, maka saran untuk penelitian selanjutnya, penelitian dapat dikembangkan untuk dikaitkan dengan pekerjaan atau potensi karir atau dikaitkan dengan nilai-nilai organisasi sehingga memberikan hasil yang lebih bermanfaat.

DAFTAR PUSTAKA

Agung, D., Arianto, N., & Choliq, A. (2019). Pengaruh Kepribadian terhadap kepuasan kerja karyawan Starword furniture Indonesia. *Bisnis & Entrepreneurship*, 13(1), 25–34. <https://jurnal.stiepas.ac.id/index.php/jebe/article/view/44>

- Ahmad, A., Yuliadi, I., & Pribadi, F. (2021). Disc Personality Model and Leadership Style in Hospital. *Jurnal Aisyah: Jurnal Ilmu Kesehatan*, 6. <https://doi.org/10.30604/jika.v6is1.990>
- Aini, Q. (2021). Detecting nurse's personality models with disc. *Bali Medical Journal*, 10(3 Special Issue), 1038–1041. <https://doi.org/10.15562/bmj.v10i3.2819>
- Alkheil, A. H. (2016). The Relationship between Personality Traits and Career Choice: A Case Study of Secondary School Students. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 5(2). <https://doi.org/10.6007/ijarped/v5-i2/2132>
- Alshehri, K. A., Alshamrani, H. M., Alharbi, A. A., Alshehri, H. Z., Enani, M. Z., T. Alghamdi, M., Alqulyti, W. M., & Hassanien, M. A. (2018). The relationship between personality type and the academic achievement of medical students in a Saudi medical school. *International Journal Of Community Medicine And Public Health*, 5(8), 3205. <https://doi.org/10.18203/2394-6040.ijcmph20183052>
- Bantam, D. J. (2020). Survei Pilihan Karir Ditinjau dari Profil Kepribadian DISC Pada Calon Karyawan PT. X Indonesia Career Choice Survey viewed by the DISC Personality Profile on Prospective Employees of PT. X Indonesia. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi Dan Kesehatan*, 1(1), 277–291. www.jurnalp3k.com/index.php/J-P3K/index
- Beedu, G. K. (2021). A Study on The effectiveness of DISC Personality Test. In *Dissertation Doctor of Philosophy in Human Resources Management* (pp. 1–101).
- Fuqua, R. M., & Bryan, J. (2017). The Psychology of Leadership Selection: DiSC Results and Leadership Success in Health Care. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 4(10). <https://doi.org/10.14738/assrj.410.3136>
- Haq, D., Yosep, I., & Hernawaty, T. (2023). Kepribadian dan Performa Kerja pada Perawat di Tempat Kerja. *Jurnal Keperawatan Silampari*, 6(2), 2039–2048. <https://doi.org/10.31539/jks.v6i2.5957>
- Hartati, S., Tamrin, M., Muslim, K., & Mardeni, M. (2019, December 20). *Personality Analysis Based on Disc Test IAIN Bukittinggi Students*. <https://doi.org/10.4108/eai.17-10-2019.2289767>
- Idrus, S., Ruhana, F., Rani Amalia, M., Fathor Rosyid, A., & Kuswandi, D. (2023). Implementasi Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi di era bisnis global. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi*, 7(1), 72–89. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i1.2879>
- Indarti, S., Hendriani, S., & Mahda, M. (2014). Pengaruh Faktor Kepribadian pegawai dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor regional XII BKN Pekanbaru. *JURNAL EKONOMI*, 22(1), 1–16. <http://dx.doi.org/10.31258/je.22.01.p.9-24>
- Indrastuti, S. (2021). Pengaruh Kepribadian terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Intervening Kompetensi Karyawan Pada Mutiara Merdeka Hotel Pekanbaru. *Jurnal Ekonomi KIAT*, 32(2). <https://journal.uir.ac.id/index.php/kiat>
- Keogh, T. J., Robinson, J. C., & Parnell, J. M. (2019). Assessing Behavioral Styles Among Nurse Managers: Implications for Leading Effective Teams. *Hospital Topics*, 97(1), 32–38. <https://doi.org/10.1080/00185868.2018.1563460>

- Klaas, P. W., Lopian, J. S. L. H. V., & Sendow, G. (2021). Effect of Personality, work placement, and quality of work life on employee Performance at PT PLN Persero Area Manado. *Jurnal EMBA*, 9(2), 269–278. <https://doi.org/10.35794/emba.v9i2.33377>
- Kristanto, H., & Nelson, A. (2023). Pengaruh Human Resources Practice terhadap turnover intention dengan organizational commitment dan organization engagement sebagai mediasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 7(2), 497–516. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i2.3029>
- Moni, N., & Chipunza, C. (2021). Personality as a predictor of human resource management strategy among small and medium enterprise owner-managers in South Africa. *Journal of Contemporary Management*, 18(1), 141–172. <https://doi.org/10.35683/jcm20033.100>
- Purwanti, D., & Nurhayati, M. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi dan Tipe Kepribadian terhadap stress kerja dan perilaku kewargaan (Studi pada Karyawan Klinik Laboratorium Prodia Cabang Menteng, Jakarta). *Jurnal Manajemen*, 293–309. <https://doi.org/10.24912/jm.v20i2.49>
- Putra, A. M., & Subarjo. (2015). Indikator keberhasilan kinerja individu dengan locus of Control dan kepribadian sebagai variabel independen. *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis*, 3(2), 10–26. <https://doi.org/10.26486/jpsb.v3i2.459>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essential of Organizational Behavior* (14th ed.). Pearson .
- Rondo, D. W. R., Koleangan, R. A. M., & Tawas, H. (2018). The Effect Of Personality, work environment and work placement on employee performance at PT. BPR Prisma Dana Manado). *Jurnal EMBA*, 6(4), 2848–2857. <https://doi.org/10.35794/emba.v6i4>
- Shin, E. (2013). *The DISC CODES* (1st ed.). CV. Monda Tour dan Travel .
- Sukoyo, S., & Juhji, J. (2021). Interaksi Kompetensi Kepribadian Guru dengan Kepuasan Kerja. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 95–102. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v2i2.98>
- Sya'baniah, S. I., Saryono, O., & Herlina, E. (2019). Pengaruh Sikap dan Kepribadian terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Sosial Kabupaten Ciamis). *Business Management and Entrepreneur Journal*, 1(4), 162–177.