

**ANALISIS KAUSAL DINAMIKA PSIKOLOGIS  
(ACTUAL-IDEAL SELF-DISCREPANCY) DISERTAI PEMEDIASI  
FUTURE TIME PERSPECTIVE DAN PEMODERASI WILLINGNESS TO  
COMPROMISE DALAM MEMENGARUHI KOMPLEKSITAS  
CAREER DECISION-MAKING KARYAWAN**

**SKRIPSI**



**Oleh:**

Nama : Izzun Naila Fithriyah  
Nomor Mahasiswa : 20311421  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2024**

**ANALISIS KAUSAL DINAMIKA PSIKOLOGIS  
(ACTUAL-IDEAL SELF-DISCREPANCY) DISERTAI PEMEDIASI  
FUTURE TIME PERSPECTIVE DAN PEMODERASI WILLINGNESS TO  
COMPROMISE DALAM MEMENGARUHI KOMPLEKSITAS  
CAREER DECISION-MAKING KARYAWAN**

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar  
Sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen,  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia



**Oleh:**

Nama : Izzun Naila Fithriyah  
Nomor Mahasiswa : 20311421  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2024**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya, atau pendapat yang pernah ditulis, atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 14 Maret 2024

Penulis,



Izzun Naila Fithriyah

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

ANALISIS KAUSAL DINAMIKA PSIKOLOGIS  
(*ACTUAL-IDEAL SELF-DISCREPANCY*) DISERTAI PEMEDIASI  
*FUTURE TIME PERSPECTIVE* DAN PEMODERASI *WILLINGNESS TO  
COMPROMISE* DALAM MEMENGARUHI KOMPLEKSITAS  
*CAREER DECISION-MAKING* KARYAWAN

Nama : Izzun Naila Fithriyah  
Nomor Mahasiswa : 20311421  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 14 Maret 2024  
Telah disetujui dan disahkan oleh  
Dosen Pembimbing,



Alldila Nadhira Ayu Setyaning, S.E., MBA.

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR**

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR**

**TUGAS AKHIR BERJUDUL**

**ANALISIS KAUSAL DINAMIKA PSIKOLOGIS (ACTUAL-IDEAL SELF-DISCREPANCY)  
DISERTAI PEMEDIASI FUTURE TIME PERSPECTIVE DAN PEMODERASI WILLINGNESS TO  
COMPROMISE DALAM MEMPENGARUHI KOMPLEKSITAS CAREER DECISION-MAKING  
KARYAWAN**

Disusun oleh : Izzun Naila Fithriyah

Nomor Mahasiswa : 20311421

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus  
pada hari, tanggal: Senin, 01 April 2024

Penguji/Pembimbing TA : Alldila Nadhira Ayu Setyaning, S.E., MBA.

Penguji : Muafi, Prof., Dr., S.E., M.Si.

Mengetahui  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



Johan Arifin, SE., M.Si., Ph.D.

## **MOTTO**

*Ignite Your Potential by Embracing Your Curiosity to Explore, and  
Harnessing Your Knowledge to Innovate.  
As You Broaden Your Horizons to A Wider Range of  
Ideas, Perspectives, and Possibilities:  
You Can Transform What Was Once Considered Impossible  
into Remarkable Achievements.*

---

*- Unknown -*

## ABSTRAK

Fenomena *Great Resignation* menekankan pentingnya intervensi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang lebih strategis untuk secara efektif mengatasi aspirasi karyawan yang berkembang yang secara lebih jauh dapat berkontribusi pada kompleksitas *Career Decision-Making (CDM)*, terutama setelah pandemi *COVID-19*. Studi ini bertujuan untuk menawarkan pandangan baru dalam mengkonseptualisasikan faktor-faktor mediasi dan moderasi potensial yang memengaruhi kompleksitas *CDM* karyawan, sambil menekankan urgensi dan relevansi intervensi MSDM. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan dari sampel sebanyak 217 karyawan yang merepresentasikan berbagai industri, mengintegrasikan baik *SPSS* maupun *PLS-SEM* untuk analisis data. Temuan studi ini mengungkap beberapa wawasan berharga. Pertama, ditemukan bahwa *Actual-Ideal Self-Discrepancy (AISD)* memiliki kausalitas terhadap kompleksitas *CDM* karyawan dan *Future Time Perspective (FTP)*. Selain itu, *FTP* diidentifikasi sebagai mediator dalam kausalitas antara *AISD* dan kompleksitas *CDM*. Namun, juga diamati bahwa peran moderasi dari *Willingness to Compromise (WTC)* tidak mengurangi kausalitas antara *AISD* dan kompleksitas *CDM*. Temuan ini menyoroti pentingnya memahami dinamika psikologis yang berkontribusi pada kompleksitas *CDM* karyawan. Organisasi dapat menggunakan pengetahuan ini untuk mengembangkan intervensi yang dipersonalisasi untuk mengurangi *turnover intention* dan meningkatkan retensi karyawan di era pasca-pandemi.

**Kata Kunci:** *Great Resignation, Turnover, Psychological Dynamics, Career Decision-Making, Intervensi Manajemen Sumber Daya Manusia*

## ABSTRACT

*The Great Resignation phenomenon emphasizes the importance of more strategic Human Resource Management (HRM) interventions to effectively address the evolving aspirations of employees, which can further contribute to the complexity of Career Decision-Making (CDM), notably after the COVID-19 pandemic. This study aims to offer a new perspective on conceptualizing the potential mediating and moderating factors influencing employees' CDM complexity, while emphasizing the pressing urgency and relevance of HRM interventions. Utilizing a quantitative approach, data were collected from a diverse sample of 217 employees representing various industries, integrating both SPSS and PLS-SEM for data analysis. The findings of this study reveal several key valuable insights. Firstly, it was found that Actual-Ideal Self-Discrepancy (AISD) has a causality with the complexity of employees' CDM and Future Time Perspective (FTP). Furthermore, FTP was identified as a mediator in the causality between AISD and the complexity of CDM. However, it was also observed that the moderating role of Willingness to Compromise (WTC) does not diminish the causality between AISD and the complexity of CDM. These findings highlight the importance of understanding the psychological dynamics that contribute to the complexity of employees' CDM. Organizations can use this knowledge to develop personalized interventions to mitigate turnover intentions and improve employee retention in the post-pandemic era.*

**Keywords:** *Great Resignation, Turnover, Psychological Dynamics, Career Decision-Making, Human Resource Management Intervention*



## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Alhamdulillah rabbi'l'alam, segala puji dan syukur kepada Allah S.W.T yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya kepada kita semua. Shalawat serta salam tidak lupa turut disampaikan kepada Nabi Muhammad S.A.W. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan terlibat dalam penyelesaian tugas akhir skripsi dengan judul “Analisis Kausal Dinamika Psikologis (*Actual-Ideal Self-Discrepancy*) disertai Pemediasi *Future Time Perspective* dan Pemodelasi *Willingness to Compromise* dalam Memengaruhi Kompleksitas *Career Decision-Making* Karyawan.” Tugas akhir skripsi ini dibuat sebagai prasyarat guna menyelesaikan pendidikan Program Sarjana (S1) pada Program Studi Manajemen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Islam Indonesia. Permintaan maaf juga turut penulis sampaikan apabila masih terdapat beberapa kekurangan dan kesalahan dalam naskah ini. Dalam proses penulisan tugas akhir skripsi ini juga tidak lepas dari berbagai pihak yang telah memberikan doa serta dukungannya terhadap penulis. Oleh sebab itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah S.W.T yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan tugas akhir skripsi.
2. Nabi Muhammad S.A.W sebagai junjungan besar yang telah memberikan ilmu serta syafaatnya sampai hari akhir nanti.

3. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CFrA, CertIPSAS, selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Abdur Rafik, SE., M.Sc., CSA., ASPM., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
6. Ibu Alldila Nadhira Ayu Setyaning, S.E., MBA., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan waktu, kesabaran, serta bimbingannya kepada penulis.
7. Segenap Dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu selama proses perkuliahan.
8. Bapak dr. Machmoed dan Fatchiyatur Rohmah selaku orang tua penulis yang tidak henti-hentinya memberikan doa, dukungan, serta motivasi untuk menyelesaikan penulisan tugas akhir skripsi.
9. Aliya Rahmadina dan Ahmad Hanif Fajrul Falah selaku adik penulis yang memberikan dukungan untuk menyelesaikan penulisan tugas akhir skripsi.
10. Izzun Naila Fithriyah, atau penulis yang senantiasa mencoba untuk terus membuat kemajuan dalam penyelesaian tugas akhir skripsi.
11. Seluruh teman perkuliahan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

12. Seluruh pihak yang telah membantu dan mendukung dalam proses perkuliahan, serta penulisan tugas akhir skripsi yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Kepada seluruh pihak yang telah membantu, semoga Allah S.W.T memberikan ganjaran terbaik di dalam hidup. Penulis menyadari bahwa di dalam penulisan naskah ini masih terdapat kekurangan dan kesalahan. Atas kritik dan saran yang membangun, maka penulis sampaikan ucapkan terima kasih. Semoga tugas akhir skripsi ini dapat memberikan kebermanfaatan pada kita semua.

*Wassalamu'alaikum Warrahmahtullah Wabarakatuh.*

## DAFTAR ISI

<b>PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....</b>	<b>III</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI .....</b>	<b>IV</b>
<b>BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR.....</b>	<b>V</b>
<b>MOTTO.....</b>	<b>VI</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VIII</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>IX</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>XVII</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>XIX</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 <b>LATAR BELAKANG .....</b>	<b>1</b>
1.2 <b>RUMUSAN MASALAH.....</b>	<b>10</b>
1.3 <b>PERTANYAAN PENELITIAN .....</b>	<b>12</b>
1.4 <b>TUJUAN PENELITIAN.....</b>	<b>13</b>
1.5 <b>MANFAAT PENELITIAN.....</b>	<b>14</b>
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>15</b>
2.1 <b>LANDASAN TEORI.....</b>	<b>15</b>
2.1.1 <i>Actual-Ideal Self-Discrepancy</i> .....	<b>15</b>

2.1.1.1	Pengertian <i>Actual-Ideal Self-Discrepancy</i> .....	15
2.1.1.2	Karakteristik <i>Actual-Ideal Self-Discrepancy</i> .....	16
2.1.1.3	<i>Items Actual-Ideal Self-Discrepancy</i> .....	18
2.1.2	<i>Career Decision-Making</i> .....	19
2.1.2.1	Pengertian <i>Career Decision-Making</i> .....	19
2.1.2.2	Karakteristik <i>Career Decision-Making</i> .....	21
2.1.2.3	<i>Items Career Decision-Making</i> .....	23
2.1.3	<i>Future Time Perspective</i> .....	24
2.1.3.1	Pengertian <i>Future Time Perspective</i> .....	24
2.1.3.2	Karakteristik <i>Future Time Perspective</i> .....	25
2.1.3.3	<i>Items Future Time Perspective</i> .....	26
2.1.4	<i>Willingness to Compromise</i> .....	27
2.1.4.1	Pengertian <i>Willingness to Compromise</i> .....	27
2.1.4.2	Karakteristik <i>Willingness to Compromise</i> .....	27
2.1.4.3	<i>Items Willingness to Compromise</i> .....	30
2.2	PENGEMBANGAN HIPOTESIS .....	31
2.2.1	Hubungan antara <i>AISD</i> , <i>FTP</i> , dan <i>CDM</i> .....	31
2.2.2	Peran Moderasi dari <i>WTC</i> .....	39
2.3	KERANGKA PENELITIAN .....	42
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>43</b>
3.1	DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL .....	43
3.1.1	Variabel Independen .....	43
3.1.2	Variabel Dependen .....	44

3.1.3	Variabel Mediasi .....	45
3.1.4	Variabel Moderasi .....	46
3.2	JENIS DAN TEKNIK PENGUMPULAN DATA .....	46
3.2.1	Studi Lapangan.....	46
3.2.2	Studi Pustaka.....	47
3.3	UJI INSTRUMENTAL.....	48
3.3.1	Uji Validitas .....	48
3.3.2	Uji Reliabilitas .....	48
3.4	POPULASI DAN SAMPEL.....	49
3.5	METODE ANALISIS DATA .....	49
3.5.1	Analisis Deskriptif .....	49
3.5.2	Analisis Statistik.....	50
3.5.2.1	<i>Outer Model</i> .....	50
3.5.2.2	<i>Inner Model</i> .....	52
3.5.2.3	Uji Hipotesis ( <i>Bootstrapping</i> ) .....	54
<b>BAB IV</b>	<b>ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>55</b>
4.1	ANALISIS DESKRIPTIF PROFIL RESPONDEN .....	55
4.1.1	Klasifikasi Jenis Kelamin.....	55
4.1.2	Klasifikasi Usia .....	56
4.1.3	Klasifikasi Pendidikan Terakhir.....	57
4.1.4	Klasifikasi Institusi Kerja.....	58
4.1.5	Klasifikasi Lamanya Bekerja .....	59
4.1.6	Klasifikasi Status Pekerjaan .....	60

4.1.7	Klasifikasi Jumlah Penghasilan.....	61
4.2	ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL PENELITIAN.....	62
4.2.1	Variabel <i>Actual-Ideal Self-Discrepancy</i> .....	62
4.2.2	Variabel <i>Career Decision-Making</i> .....	64
4.2.3	Variabel <i>Future Time Perspective</i> .....	66
4.2.4	Variabel <i>Willingness to Compromise</i> .....	67
4.3	ANALISIS HASIL <i>SMART PLS</i> .....	69
4.3.1	Analisis Pengukuran <i>Outer Model</i> .....	69
4.3.1.1	Validitas Konvergen.....	69
4.3.1.2	Validitas Diskriminan.....	72
4.3.1.3	Reliabilitas .....	74
4.3.2	Analisis Pengukuran <i>Inner Model</i> .....	75
4.3.2.1	<i>R-Square (R<sup>2</sup>)</i> .....	76
4.3.2.2	<i>Q-Square (Predictive Relevance)</i> .....	77
4.3.3	Hasil Pengujian Hipotesis .....	78
4.3.3.1	Pengaruh Langsung antar Konstruk .....	78
4.3.3.2	Pengaruh Tidak Langsung antar Konstruk.....	80
4.3.3.3	Pengaruh Moderasi antar Konstruk .....	81
4.4	PEMBAHASAN HASIL.....	82
4.4.1	Hipotesis 1 .....	82
4.4.2	Hipotesis 2.....	87
4.4.3	Hipotesis 3.....	92
4.4.4	Hipotesis 4.....	98

4.4.5 Hipotesis 5.....	104
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>110</b>
5.1 KESIMPULAN PENELITIAN.....	110
5.2 IMPLIKASI PENELITIAN .....	112
5.2.1 Impilkasi Teoritis .....	112
5.2.2 Impilkasi Praktis.....	113
5.3 KETERBATASAN PENELITIAN.....	116
5.3.1 Keterbatasan Fokus .....	116
5.3.2 Keterbatasan Pengukuran Konstruk .....	117
5.3.3 Keterbatasan Metode .....	117
5.4 SARAN PENELITIAN .....	118
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>120</b>
<b>LAMPIRAN 1 .....</b>	<b>172</b>
<b>LAMPIRAN 2 .....</b>	<b>179</b>
<b>LAMPIRAN 3 .....</b>	<b>182</b>
<b>LAMPIRAN 4 .....</b>	<b>189</b>
<b>LAMPIRAN 5 .....</b>	<b>191</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.1.3	<i>Items Actual-Ideal Self-Discrepancy</i> .....	18
Tabel 2.1.2.3	<i>Items Career Decision-Making</i> .....	23
Tabel 2.1.3.3	<i>Items Future Time Perspective</i> .....	26
Tabel 2.1.4.3	<i>Items Willingness to Compromise</i> .....	30
Tabel 3.2.1	<i>5 Poin Grit Scale</i> .....	47
Tabel 3.5.1	Interval Penelitian.....	50
Tabel 4.1.1	Klasifikasi Jenis Kelamin.....	55
Tabel 4.1.2.	Klasifikasi Usia.....	56
Tabel 4.1.3	Klasifikasi Pendidikan Terakhir.....	57
Tabel 4.1.4	Klasifikasi Institusi Kerja.....	58
Tabel 4.1.5	Klasifikasi Lamanya Bekerja.....	59
Tabel 4.1.6	Klasifikasi Status Pekerjaan.....	60
Tabel 4.1.7	Klasifikasi Jumlah Penghasilan.....	61
Tabel 4.2.1	Analisis Deskriptif <i>Items AISD</i> .....	62
Tabel 4.2.2	Analisis Deskriptif <i>Items CDM</i> .....	64
Tabel 4.2.3	Analisis Deskriptif <i>Items FTP</i> .....	66
Tabel 4.2.4	Analisis Deskriptif <i>Items WTC</i> .....	67
Tabel 4.3.1.1a	Nilai <i>Outer Loading</i> .....	69
Tabel 4.3.1.1b	Nilai <i>AVE</i> .....	71
Tabel 4.3.1.2a	Nilai <i>Cross Loading</i> .....	72

Tabel 4.3.1.2b	Nilai <i>Fornell-Larcker Criterion</i> .....	73
Tabel 4.3.1.3	Uji Reliabilitas.....	74
Tabel 4.3.2.1	Nilai <i>R-Square</i> .....	76
Tabel 4.3.2.2	Nilai <i>Q-Square (Predictive Relevance)</i> .....	77
Tabel 4.3.3.1	Pengujian Hipotesis ( <i>Direct Relatonship</i> ).....	78
Tabel 4.3.3.2	Pengujian Mediasi ( <i>Indirect Relatonship</i> ).....	80
Tabel 4.3.3.3	Pengujian Moderasi.....	81

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.3	Kerangka Penelitian.....	42
Gambar 4.3.2	Model Struktural Penelitian.....	75
Gambar 4.3.2.2	<i>Q-Square (Predictive Relevance)</i> .....	77
Gambar 4.3.3	Hasil Pengujian Hipotesis.....	78

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Fenomena *great resignation* yang berkembang baru-baru ini telah mendorong pemahaman mengenai signifikansi peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) (Binyamin & Carmeli, 2022) dalam memahami interaksi kompleks antara perubahan aspirasi dari sisi karyawan yang dapat memengaruhi *career decision-making (CDM)* (Guo & Li, 2022). *Great resignation* mengacu pada tingginya tingkat *turnover* karyawan yang dialami oleh berbagai industri setelah pandemi *COVID-19* (Cappelli & Keller, 2021). Peningkatan *turnover* ini tidak lepas dari temuan survei oleh *Society for Human Resource* (2021) yang mengungkapkan bahwa sebanyak 33% karyawan percaya bahwa peluang *career advancement* yang lebih baik dapat ditemukan di tempat lain. Sentimen ini semakin didukung oleh survei terbaru yang menunjukkan bahwa 63% alasan teratas bagi karyawan meninggalkan organisasi adalah tidak adanya peluang yang diberikan organisasi untuk *career advancement* (Pew Research Center, 2022). Temuan-temuan ini menggarisbawahi urgensi bagi MSDM untuk mengembangkan intervensi yang memungkinkan organisasi untuk memenuhi perubahan aspirasi karyawan saat ini secara lebih efektif. Efektivitas ini tentunya akan sulit dicapai apabila organisasi masih menerapkan pendekatan MSDM secara tradisional (Chen *et al.*, 2022). Pendekatan tradisional berfokus pada

pemenuhan tujuan yang lebih *organization-centric* dibandingkan memprioritaskan kebutuhan yang lebih *employee-centric* (Chen *et al.*, 2023), sehingga memunculkan ketidaksesuaian antara aspirasi karyawan dengan realitas organisasi. Dengan begitu, diperlukan peralihan ke arah intervensi yang dapat menyeimbangkan antara kepentingan organisasi dan karyawan (Liu *et al.*, 2021). Hal ini turut ditegaskan oleh Boudreau dan Ramaswamy (2011) yang mana MSDM seharusnya tidak hanya memprioritaskan tujuan organisasi saja, tetapi juga memberikan peluang bagi karyawan untuk memperoleh *career advancement* (Pina *et al.*, 2020). Pergeseran pendekatan ini sejalan dengan hasil temuan Noe *et al.* (2017) yang menyatakan bahwa intervensi yang ditujukan untuk memuaskan aspirasi karyawan dapat memberikan dampak positif bagi karyawan dan pada akhirnya organisasi. Dengan menerapkan intervensi yang memprioritaskan peluang *career advancement* tersebut, organisasi akan memperoleh dampak positif berupa peningkatan kepuasan kerja dan motivasi dari karyawan (Saks, 2006). Hal ini pada akhirnya akan berkontribusi pada penurunan tingkat *turnover* karyawan (Tang *et al.*, 2019) yang diharapkan dapat membawa peralihan bagi organisasi dari *great resignation* menuju *great retention* (Forbes Human Resource Council, 2022). Walaupun demikian, MSDM tidak dapat mengabaikan fakta bahwa dalam mengatasi tantangan yang ditimbulkan oleh fenomena ini dapat lebih luas dari sekedar mengatasi interaksi antara aspirasi karyawan terhadap kompleksitas *CDM* karyawan. Melainkan juga melibatkan banyak faktor lainnya (Singh & Agrawal, 2022), sehingga akan menyebabkan organisasi

yang tidak dapat mereduksi kompleksitas dalam *CDM*, terutama jika hanya berfokus pada satu intervensi tersebut. MSDM perlu memahami bahwa *career decision* karyawan tidak selalu linier dengan upaya preventif (Kao & Hung, 2021; Liem *et al.*, 2023) melalui mobilitas vertikal (Lee *et al.*, 2021) berupa kemajuan, atau kenaikan jabatan yang ditawarkan oleh organisasi dengan tujuan untuk mencegah *turnover intention* yang secara lebih lanjut (Wu & Tang, 2019; Smith, 2020) mengarah pada *turnover behavior*. Hal ini disebabkan kompleksitas dalam *CDM* karyawan tidak hanya didasarkan pada kebutuhan akan mobilitas vertikal semata, melainkan faktor-faktor psikologis sebagaimana yang disoroti oleh Fergus & Wu (2021) serta Schwartz (2022) juga dapat memainkan peran penting dalam *CDM* yang kompleks. Dalam situasi seperti ini, meskipun intervensi berupa peluang *career advancement* yang menjanjikan telah ditawarkan oleh organisasi kepada karyawan (Johnson, 2022). Namun, perlu dipahami bahwa intervensi ini juga dapat mengarah pada dampak yang tidak diinginkan seperti kurangnya keterhubungan (*less connected*), atau kurangnya keterlibatan (*less engaged*) karyawan terhadap pencapaian misi dan tujuan organisasi (Ma *et al.*, 2019). Hal ini didasarkan pada potensi peralihan fokus individu ke kepentingan pribadi dalam mencapai tujuan karirnya sendiri daripada terlibat sepenuhnya dalam mencapai misi dan tujuan organisasi. Oleh sebab itu, MSDM perlu memahami bahwa *career advancement* bukanlah satu-satunya intervensi yang dapat mengatasi kompleksitas *CDM* karyawan. Sebaliknya, terdapat faktor lain yang berkaitan dengan bidang psikologis organisasi juga dapat menambah

kompleksitas dalam *CDM* karyawan. Dinamika psikologis ini berupa *actual-ideal self-discrepancy (AISD)* disertai peran *future time perspective (FTP)* dan *willingness to compromise (WTC)* yang akan memediasi dan memoderasi kausalitas antar konstruk yang diajukan dalam penelitian ini.

Konsep *self-discrepancy* dari Higgins (1987) menjadi semakin relevan untuk dipahami MSDM dalam merancang intervensi yang diperlukan dalam mengatasi tantangan yang ditimbulkan oleh fenomena *great resignation*, dimana karyawan berhenti dari pekerjaannya dalam jumlah besar. *Self-discrepancy* merupakan representasi tingkat individu di masa sekarang (*actual self*) dibandingkan dengan tingkat ideal yang mewakili aspirasi, harapan, atau keinginan di masa depan (*ideal self*). Pengaruh yang dirasakan akan pemahaman terkait tingkat *AISD* ini pada akhirnya dapat berkontribusi terhadap kompleksitas *CDM* yang dialami oleh karyawan. Hal ini disebabkan ketidaknyamanan dan ketidakpuasan yang timbul sebagai akibat dari adanya *discrepancy* tersebut dapat mendorong individu untuk secara aktif mencari alternatif karir yang lebih selaras dengan *ideal self* (Park, 2022; Johnson, 2022), baik dengan mempertimbangkan peluang karir di dalam organisasi (Smith, 2021), atau lebih buruknya mencari peluang baru di luar organisasi saat ini yang dapat mengarah pada *turnover intention* (Green, 2022). Oleh sebab itu, diperlukan setidaknya dua intervensi dari MSDM dalam mengatasi *AISD* agar tidak menimbulkan *turnover intention* tersebut. Pertama, dengan memfasilitasi karyawan untuk mengubah dirinya menuju pencapaian tujuan karir yang ideal (*changing self*) melalui *career mentoring* (Huselid, 1995),

atau kedua, dengan mengubah tujuan karir ke arah penyesuaian (Smith, 2021) dengan jenjang aktual karir saat ini (*changing standard*). Intervensi ini perlu diterapkan oleh organisasi terutama mengacu pada penelitian terbaru oleh Chen *et al.* (2020) yang menegaskan bahwa *AISD* merupakan prediktor yang terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap *turnover intention*, terutama selama pandemi *COVID-19* yang semakin meningkatkan perasaan ketidaksesuaian tersebut (Feher *et al.*, 2020). Dengan begitu, hasil penelitian ini turut mendukung perlunya intervensi dari MSDM yang dilakukan secara konstruktif. MSDM dapat menggunakan *AISD* sebagai dasar dalam membantu karyawan mengidentifikasi ketidakpuasan karir saat ini (Dulaney & Pilla, 2018) dan kemudian mengembangkan intervensi untuk mengatasinya. Hal ini merupakan bentuk keterlibatan peran kedua belah pihak sebagai bagian dari *coping strategy* untuk mengatasi *AISD* yang substansial (Sheldon & Ellis, 1999). Keterlibatan MSDM dalam situasi ini tidak hanya terbatas pada fungsi administratif sebagaimana pendekatan tradisional (Landau & Poynter, 2016; Guchait *et al.*, 2016; Jiang *et al.*, 2018), tetapi juga sebagai *strategic partner* untuk mendukung karyawan dalam mencapai potensi terbaiknya di lingkungan kerja (Cascio, 2018; Fransen & Fennis, 2019).

Dinamika psikologis selanjutnya yang berkaitan dengan intervensi MSDM untuk mengatasi kompleksitas *CDM* karyawan yang disebabkan oleh *AISD* di dalam konteks penelitian ini melibatkan peran mediasi dari *FTP*. *FTP* mengacu pada cara karyawan mempersepsikan diri dan karir di masa depan (Dulaney & Pilla, 2018). Persepsi ini dapat didasarkan dari dua perbandingan



optimisme dan pesimisme (Judge & Kammeyer-Mueller, 2011). Persepsi optimis akan mendorong karyawan untuk mencari peluang karir yang lebih baik (Lee, 2016) di masa depan dengan cara mengurangi *AISD*. Sebaliknya, persepsi pesimis akan menghalangi karyawan untuk mengambil tindakan proaktif di masa depan (Gomes, 2020), sehingga mengarah pada tingginya *AISD* yang dirasakan oleh karyawan. Implikasi dari adanya perbandingan ini adalah individu yang memiliki optimisme cenderung menganggap *AISD* bukan sebagai hambatan yang meningkatkan kecemasan dan kesulitan dalam mencapai karir ideal di masa depan (Smith *et al.*, 2021), melainkan sebagai dorongan untuk mengambil langkah proaktif (Chen *et al.*, 2022) untuk menjembatani kesenjangan antara *actual-ideal self* (Chen & Cheng, 2007). Sebaliknya, individu yang memiliki pesimisme lebih cenderung merasakan hambatan *AISD* yang lebih besar dan mengalami dampak negatif seperti ketidakpuasan terhadap karir saat ini yang dapat berdampak pada kecenderungan untuk *turnover* (Arshad & Ismail, 2019). Oleh sebab itu, MSDM dapat melakukan berbagai intervensi yang dirancang untuk meningkatkan *FTP* agar karyawan termotivasi dalam mengelola *AISD* disertai persepsi yang lebih optimis tersebut.

Meskipun demikian, mengelola interaksi dalam kompleksitas *CDM* dapat diatasi melalui peran moderasi dari *WTC*. Tingkat *WTC* yang beragam dapat menjadi faktor penting yang menentukan fleksibilitas dan adaptabilitas adopsi tindakan (Gomes, 2021) dari masing-masing karyawan dalam mengatasi *AISD*. Ketika dihadapkan dengan berbagai alternatif karir lain yang

tersedia (Vecchio *et al.*, 2010), karyawan mungkin bersedia untuk berkompromi pada pilihan awal disebabkan ambiguitas, atau ketidakpastian mengenai konsekuensi dari keputusan di masa depan (Frese *et al.*, 2009). Dalam situasi seperti ini, seringkali individu lebih memilih untuk tetap berada pada *comfort zone* yang menyebabkan keputusan karir menjadi disesuaikan (Siregar, 2020; Li & Hoff, 2020) dengan tingkat saat ini (*actual self*) daripada mengambil risiko dan mengejar peluang *career advancement* yang lebih potensial (Hou, 2017) dalam merealisasikan *ideal self* di masa depan. Sebagaimana hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gati & Asher (2001) dan Savickas *et al.* (2009) yang menyatakan bahwa *WTC* dapat menyebabkan peluang yang terlewatkan untuk *career advancement* karyawan. Hal ini disebabkan melalui peran *WTC*, karyawan cenderung membuat keputusan karir yang diselaraskan dengan tingkat *actual self* saat ini. Namun, *WTC* tidak selalu berdampak negatif, sebaliknya karyawan, maupun organisasi dapat menggunakan manfaat potensialnya. Organisasi melalui peran MSDM dapat mengembangkan setidaknya dua intervensi dalam mengatasi perbedaan tingkat *WTC* karyawan agar tidak mengarah pada *turnover intention*. Intervensi pertama ditujukan untuk membantu karyawan dalam pertimbangan terkait pemilihan dari beberapa alternatif (Boudreau & Ramaswamy, 2008) untuk mobilitas horizontal yang merujuk pada perpindahan karyawan dari satu posisi, atau departemen ke posisi, atau departemen lain dengan tingkat yang sama yang disediakan oleh organisasi. Kemudian, intervensi kedua ditujukan untuk membantu karyawan dalam pertimbangan terkait konsekuensi potensial

dari setiap opsi tersebut (Kram & Isabella, 2010). Dari kedua intervensi tersebut perlu disertai pendampingan dari MSDM agar karyawan dapat melakukan evaluasi secara berulang dan berkelanjutan (Wright & McMahon, 2011). Hal ini dilakukan mengingat adanya kemungkinan akan hasil dari setiap alternatif yang tidak pasti (Eisenhardt & Zbaracki, 2011), sehingga diperlukan pertimbangan apakah potensi manfaat lebih besar daripada risiko yang terlibat (Cascio & Boudreau, 2010). Dengan mengambil pendekatan yang lebih holistik dalam proses inilah, karyawan dapat membuat keputusan karir yang lebih terinformasi dan rasional yang selaras dengan tujuan, ataupun aspirasi (Gati & Asher, 2001; Savickas *et al.*, 2009) yang tersedia di dalam organisasi saat ini. Selain itu, keputusan yang lebih terinformasi dan rasional ini juga dapat membantu karyawan untuk menyesuaikan diri secara lebih baik dalam menghadapi perubahan dan tantangan yang mungkin muncul di masa depan (Kahneman & Tversky, 1979; Kim & Lee, 2019). Dengan demikian, intervensi semacam ini tidak hanya menguntungkan individu, tetapi juga secara keseluruhan dapat meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan yang pada akhirnya akan berdampak positif pada peningkatan retensi karyawan terhadap organisasi tersebut.

Seperti yang telah didiskusikan sebelumnya bahwa masifnya *turnover* karyawan yang telah terjadi selama fenomena *great resignation* memiliki penekanan khusus terkait pentingnya intervensi oleh MSDM, misalnya dari sudut pandang organisasi yang menyediakan *positive organizational culture* (Cole *et al.*, 2021; Chang & Lee, 2021), atau memberikan *fair and competitive*

*compensation* (Roberts, 2021). Namun, penelitian terdahulu yang membahas signifikansi peran MSDM dalam mencegah *turnover* melalui sudut pandang yang dilihat dari sisi internal karyawan masih belum memperoleh perhatian yang signifikan sampai saat ini. Berdasarkan hal tersebut, penulis tertarik untuk meneliti lebih jauh mengenai intervensi MSDM yang perlu disesuaikan dari dinamika psikologis, yakni *AISD* dimediasi oleh *FTP* dan dimoderasi oleh *WTC* dalam memengaruhi kompleksitas *CDM* karyawan. Dengan adanya variabel lain sebagai pemediasi dan pemoderasi tersebut, diharapkan dapat menjadikan penelitian ini menarik untuk dikaji lebih dalam sebab didasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Duffy *et al.* (2012), *AISD* memungkinkan individu untuk merasa tidak puas dengan karirnya saat ini, sehingga cenderung mencari alternatif karir yang lebih sesuai dengan aspirasi *ideal self*. Kemudian, peran mediasi *FTP* juga telah terbukti dapat meningkatkan optimisme terhadap *career decisions* (Michel & Hargins, 2015). Selain itu, peran moderasi dari *WTC* juga telah terbukti dapat mendorong individu untuk mengadopsi *mindset* yang lebih fleksibel dan adaptif, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan diri dalam *career decisions* di masa depan (Parola, 2022).

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada latar belakang, fenomena *great resignation*, atau pengunduran diri besar-besaran yang terjadi setelah pandemi *COVID-19* (Katz & Price, 2021) telah menyoroti pentingnya manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memahami perubahan aspirasi karyawan yang dapat memengaruhi kompleksitas *career decision-making (CDM)* (Azoulay & Rastegary, 2021; Rao *et al.*, 2023). Tingkat *turnover* yang tinggi dari fenomena ini mayoritas telah dikaitkan secara konstan dengan salah satu dari sekian penyebab utamanya adalah faktor eksternal, seperti peluang karir yang lebih baik yang tersedia di tempat lain (Society for Human Resource, 2021). Namun, dalam konteks sekarang masih ada kelangkaan literatur yang meninjau dengan perspektif baru mengenai *underlying factor* lainnya yang juga dapat berkontribusi terhadap munculnya *turnover intention* hingga *turnover behavior* dari karyawan. Literatur utama yang relevan sebagai dasar pengembangan dalam penelitian ini berasal dari salah satu artikel Castaldi (2022) yang menyatakan bahwa *turnover* itu hanyalah gejala dari faktor yang paling mendasarinya, yakni psikologis. Tetapi, faktor psikologi apakah tepatnya ini tidak diterangkan lebih jauh lagi agar dapat memberikan kontribusi *novelty* untuk penelitian mendatang. Oleh sebab itu, melalui penelitian ini diajukan dinamika psikologis (*actual-ideal self-discrepancy*) sebagai salah satu variabel yang berpotensi mempengaruhi kompleksitas *CDM* berkaitan dengan *turnover* atau tidakkah karyawan dari organisasinya saat ini. Keputusan untuk *turnover* ini tentunya harus segera

dimitigasi melalui intervensi yang dilakukan oleh MSDM (Judith *et al.*, 2020). Intervensi berupa *career advancement* telah terbukti dalam penelitian Kim & Kuo (2018) dapat meningkatkan keterlibatan karyawan terhadap tujuan organisasi. Namun, intervensi ini kembali lagi juga dapat beragam efektivitasnya jika dilihat dari faktor internal dari psikologi karyawan, yakni dalam mengatasi *self-discrepancy* tersebut, penyesuaian dilakukan dengan tetap pada tingkat *actual self*, atau menuju *ideal self*. Kemudian, pertimbangan akan efektivitas dan intervensi ini turut disertai dengan peran mediasi *future time perspective (FTP)* dan peran moderasi *willingness to compromise (WTC)* dari karyawan. Secara garis besar, *FTP* dikausalitaskan sejauh keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan jangka panjang (Van Zyl *et al.*, 2019) berupa karir yang selaras dengan *ideal self*. Kemudian, *WTC* berkaitan dengan sejauh mana karyawan akan terlibat melalui kesediaannya untuk mengorbankan aspirasi karir yang selaras dengan *ideal self* di masa depan demi membantu pencapaian organisasi saat ini (Barenbaum *et al.*, 2021). Meskipun demikian, penelitian terbaru, maupun terdahulu yang membahas kausalitas antara dinamika psikologis yang dapat memengaruhi kesesuaian intervensi MSDM dalam mengatasi kompleksitas *CDM* karyawan agar tidak mengarah pada *turnover intention* ini belum memperoleh perhatian yang signifikan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut melalui variabel yang diajukan, yakni *AISD* disertai pemediasi *FTP* dan pemoderasi *WTC*.

### 1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah sebelumnya, maka lima pertanyaan yang diidentifikasi melalui penulisan penelitian ini, yakni sebagai berikut:

- (1) Apakah *actual-ideal self-discrepancy* memiliki kausalitas terhadap kompleksitas *career decision-making* karyawan?
- (2) Apakah *actual-ideal self-discrepancy* memiliki kausalitas terhadap *future time perspective* karyawan?
- (3) Apakah *future time perspective* memiliki kausalitas terhadap kompleksitas *career decision-making* karyawan?
- (4) Apakah *future time perspective* memainkan peran mediasi dalam kausalitas antara *actual-ideal self-discrepancy* terhadap kompleksitas *career decision-making* karyawan?
- (5) Apakah *willingness to compromise* memainkan peran moderasi dalam kausalitas antara *actual-ideal self-discrepancy* terhadap kompleksitas *career decision-making* karyawan?

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan yang diajukan pada bagian sebelumnya, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan lima tujuan, yakni sebagai berikut:

- (1) Untuk menguji dan menganalisis kausalitas antara *actual-ideal self-discrepancy* terhadap kompleksitas *career decision-making* karyawan.
- (2) Untuk menguji dan menganalisis kausalitas antara *actual-ideal self-discrepancy* terhadap *future time perspective* karyawan.
- (3) Untuk menguji dan menganalisis kausalitas antara *future time perspective* terhadap kompleksitas *career decision-making* karyawan.
- (4) Untuk menguji dan menganalisis peran mediasi *future time perspective* dalam kausalitas antara *actual-ideal self-discrepancy* terhadap kompleksitas *career decision-making* karyawan.
- (5) Untuk menguji dan menganalisis peran moderasi *willingness to compromise* dalam kausalitas antara *actual-ideal self-discrepancy* terhadap kompleksitas *career decision-making* karyawan.



## 1.5 Manfaat Penelitian

### (1) Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat sebagai sumber data dan pengetahuan baru terkait signifikansi intervensi MSDM dalam mendukung karyawan untuk membuat keputusan karir yang semakin kompleks dengan adanya kausalitas dari dinamika psikologis karyawan yang meliputi *AISD*, *FTP*, dan *WTC*. Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan penulis dapat mengaplikasikan teori yang telah dipelajari selama perkuliahan, khususnya teori MSDM secara langsung dalam aplikasi lapangan.

### (2) Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu rujukan terkait pengembangan intervensi MSDM yang dapat membantu organisasi mengurangi peningkatan *turnover* dari karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menguatkan penelitian terdahulu dan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan terhadap variabel literatur, maupun penelitian mendatang terkait dinamika psikologis yang dapat memengaruhi kompleksitas keputusan karir karyawan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Actual-Ideal Self-Discrepancy*

##### 2.1.1.1 Pengertian *Actual-Ideal Self-Discrepancy*

*AISD* merupakan kecenderungan individu dalam menghadapi kesenjangan antara diri saat ini dengan seperti apa diri yang seharusnya di masa depan (Higgins, 1987). Dengan adanya pertimbangan akan pentingnya membentuk diri agar bisa menghadapi masa depan tersebut, maka terdapat kesulitan yang saat ini dihadapi oleh individu terutama dalam mengambil keputusan karir. Inkonsistensi ini disebabkan oleh individu yang masih ragu dalam keputusan karirnya, sehingga ini sering dianggap sebagai masalah yang kritis (Gyarteng-Mensah & Lipschitz-Brazier, 2022). Untuk mengatasi inkonsistensi tersebut, maka diperlukan pemahaman yang baik mengenai *self-discrepancy* dalam keterkaitannya dengan membuat keputusan karir yang paling sesuai melalui pertimbangan yang didasarkan pada tingkat *actual self*, atau *ideal self* (Higgins, 1997).

- (1) *Actual self* merepresentasikan atribut yang dimiliki secara sebenar-benarnya oleh individu di masa sekarang. Tingkat ini menjadi dasar dalam membedakan apa yang sudah dicapai dan diharapkan oleh individu di masa depan.

- (2) *Ideal self* merepresentasikan atribut yang idealnya dimiliki oleh individu sebagai representasi harapan, aspirasi, atau keinginan di masa depan. Tingkat ini menjadi dasar bagi individu untuk melakukan perubahan.

Dalam keterkaitannya dengan *CDM* di masa depan, kesadaran akan ketidaksesuaian antara standar dan diri dapat mengarah pada dua perubahan (Duval & Lalwani, 1999).

- (1) Individu dapat melakukan perubahan pada diri ke arah standar (*changing self*) untuk mencapai kesesuaian karir dengan tingkat ideal di masa depan.
- (2) Individu dapat melakukan perubahan standar ke arah diri sendiri (*changing standards*) dengan mengubah aspirasi, atau standar yang sesuai dengan tingkat aktual saat ini.

#### **2.1.1.2 Karakteristik *Actual-Ideal Self-Discrepancy***

Individu yang merasakan *AISD* dapat ditunjukkan dengan beberapa karakteristik berikut:

- (1) Individu mengalami ketidaknyamanan secara emosional seperti pesimisme, atau frustrasi. Wang & Xu (2020) dan Rerup *et al.* (2022) menyoroti bahwa perasaan ini dapat muncul ketika terdapat keyakinan akan keberhasilan yang berbanding terbalik, atau tidak sesuai dengan pencapaian yang sebenarnya. Hal ini mengindikasikan idealisme dan realitas yang memicu dorongan kuat untuk mencapai perubahan yang signifikan dalam diri.

- (2) Individu cenderung lebih termotivasi untuk mencapai kondisi tertentu di mana konsep diri sesuai dengan apa yang diinginkan (Higgins, 1987). Motivasi ini muncul sebagai respons terhadap ketidaknyamanan yang dirasakan dari *AISD*.
- (3) Individu merefleksikan terkait apa yang diharapkan akan dicapai di masa depan dan apa yang telah dicapai oleh individu di tingkat saat ini (Higgins, 1987; Carver & Scheier, 1990). Refleksi ini memungkinkan individu untuk menyusun upaya konkret yang berkelanjutan untuk mencapainya.
- (4) Individu mengatasi *discrepancy* tersebut secara prospektif dengan cara membayangkan keadaan masa depan yang diinginkan, kemudian menggunakannya sebagai acuan untuk saat ini (Gephart *et al.*, 2010; Konlechner *et al.*, 2019). Proses prospektif ini membantu individu untuk lebih proaktif dalam mencapai tingkat *ideal self*.
- (5) Individu akan mengambil tindakan adaptif (Schweitzer *et al.*, 2023) dalam mengerahkan, atau memperoleh sumber daya baru yang diperlukan untuk mengatasi adanya *discrepancy* antara *desired future self* dan *current self* (Rerup *et al.*, 2022). Tindakan ini membantu individu untuk mencapai keseimbangan psikologis yang diinginkan.

### 2.1.1.3 *Items Actual-Ideal Self-Discrepancy*

*AISD* diukur menggunakan skala yang dikembangkan oleh Creed & Hood (2015), yakni sebagai berikut:

**Tabel 2.1.1.3**

#### *Items Actual-Ideal Self-Discrepancy*

<b>Kode</b>	<b>Items</b>
<i>AISD1</i>	Saya telah menetapkan karir tertentu, tetapi saya rasa tidak akan mencapainya di masa depan.
<i>AISD2</i>	Saya mempunyai gambaran tentang karir impian saya, tetapi saya pikir itu di luar jangkauan saya.
<i>AISD3</i>	Saya sebelumnya merasa yakin bahwa saya mempunyai kemampuan untuk mencapai karir yang saya inginkan, tetapi saat ini saya menjadi tidak yakin.
<i>AISD4</i>	Saya tidak yakin dapat memenuhi persyaratan yang diperlukan untuk mencapai karir yang saya inginkan.
<i>AISD5</i>	Saya tidak yakin dapat mencapai tujuan karir berdasarkan pencapaian saya hingga saat ini.
<i>AISD6</i>	Saya tidak yakin dapat mencapai karir yang saya inginkan, meskipun dengan bekerja keras.

Sumber: Data Primer Diperoleh (2023)

## 2.1.2 *Career Decision-Making*

### 2.1.2.1 *Pengertian Career Decision-Making*

*CDM* merupakan suatu proses dimana ketika individu harus menetapkan tujuan yang ingin dicapai, dan mencari beberapa alternatif yang akan dipilih, serta mengumpulkan kemudian memproses informasi untuk menentukan keputusan karir yang akan dicapai di masa depan (Saka & Gati, 2021). Keputusan karir ini seringkali menekankan *self-fulfillment* dan *personal satisfaction* (Smith *et al.*, 2020). Dua tujuan ini ditekankan dalam *CDM* disebabkan adanya konsekuensi yang akan memengaruhi *well-being* di masa depan (Smith *et al.*, 2019). Akan tetapi, hambatan dalam memenuhi kedua tujuan tersebut adalah dengan adanya alternatif karir yang sangat beragam dapat menyebabkan transisi, atau perubahan dari adanya ketidakpastian yang memengaruhinya (Bright & Pryor, 2005; Blustein & Raynor, 2006; Krieshok *et al.*, 2006). Hal ini sesuai dengan penelitian yang menyatakan bahwa meskipun di satu sisi alternatif tersebut memberikan individu kebebasan untuk mencari apa yang paling sesuai dengan preferensi, minat, dan kemampuan, tetapi di sisi lain, banyaknya alternatif dan perubahan yang tidak dapat diprediksi di lingkungan kerja meningkatkan kompleksitas dalam *CDM* (Iyengar & Lepper, 2000; Greco *et al.*, 2021; Hartmann *et al.*, 2021). Dengan banyaknya alternatif yang tersedia tersebut, individu perlu mengklarifikasi preferensi utamanya agar tidak berujung pada keragu-

raguan karir (Gati & Deci, 1996). Preferensi utama ini dapat ditentukan dengan cara mengubah pengalaman masa lalu, baik itu keberhasilan, atau kegagalan menjadi pemahaman diri tentang kemampuan, kapasitas, minat, dan *value* dari individu itu sendiri (Mitchell *et al.*, 1999; Osipow, 1999). Melalui cara ini, individu akan terlibat dalam *active experience* (Krieshok *et al.*, 2006) untuk memperoleh informasi yang diperlukan agar dapat mengatasi kompleksitas dalam menentukan keputusan karir (Bendor, 2004; Chang *et al.*, 2020).

Gottfredson (1996), di sisi lain turut mendefinisikan *CDM* sebagai suatu proses yang berkembang dan terjadi dalam jangka waktu yang lama, sehingga memerlukan *circumscription* (batasan), atau *compromise* (kompromi) ketika memilih jalur karir.

- (1) *Circumscription* adalah proses menghilangkan beberapa alternatif yang paling tidak sesuai agar diperoleh yang lebih sesuai dari berbagai alternatif karir (Gottfredson, 1981; Gottfredson, 1996).
- (2) *Compromise* adalah strategi yang digunakan ketika individu menghadapi hambatan dalam mempertimbangkan alternatif karir yang dirasa paling sesuai dalam proses *circumscription* tersebut. Tahapan perkembangan dalam proses *circumscription* dimulai ketika individu membatasi kisaran alternatif karir dengan berbagai pertimbangan. Pertimbangan ini ditentukan berdasarkan kesesuaian aspirasi dengan kemampuan dari

individu tersebut. Gottfredson (1981) menyatakan bahwa pada tahap ini, pilihan karir individu telah berkurang secara signifikan dan mulai dieksplorasi lebih dalam lagi. Tahap selanjutnya, individu mulai menemukan identitas yang paling sesuai dengan preferensi pada bidang karir tertentu dengan pertimbangan yang didasarkan pada minat dan *value* yang dimiliki. Dalam tahap ini, preferensi akan karir tertentu juga ditentukan oleh hambatan yang dianggap tidak dapat diatasi yang dikategorikan sebagai *compatibility* dan *acceptability*, sehingga memaksa individu untuk mengkompromikan pekerjaan ideal untuk pekerjaan yang memiliki lebih sedikit hambatan.

#### **2.1.2.2 Karakteristik *Career Decision-Making***

Karakteristik setiap individu dibedakan berdasarkan beberapa jenis keputusan karir yang diambil (Gati, 2001), yakni sebagai berikut:

- (1) Keputusan normatif adalah ketika individu membuat keputusan akhir yang rasional disebabkan sebelumnya telah mempertimbangkan hasil mana yang paling menguntungkan dari banyaknya alternatif karir yang tersedia.
- (2) Kemudian, jenis keputusan kedua adalah keputusan deskriptif, dimana individu akan benar-benar menyelidiki pemahaman terkait perbedaan antara pengambilan keputusan yang ideal dan pengambilan keputusan yang sebenarnya terjadi dalam situasi nyata (*actual*).



Dari kedua jenis yang telah disebutkan sebelumnya, terdapat kelemahan pada keputusan normatif sebab individu tidak dapat mencapai keputusan yang optimal dari kurangnya informasi yang dimiliki, atau *cognitive source*. Sebaliknya, keputusan deskriptif yang menekankan pemahaman terkait perbedaan individu juga tidak dapat memberikan keputusan yang optimal disebabkan adanya potensi ketidakkonsistenan, bias, dan rasionalitas yang terbatas dari individu yang berbeda-beda. Oleh sebab itu, jenis keputusan ketiga berupaya mengatasi kelemahan dari dua jenis keputusan yang sebelumnya.

- (3) Keputusan preskriptif dibuat dengan kesadaran akan keterbatasan individu yang cenderung intuitif dalam membuat keputusan, sehingga kebanyakan akan mengambil keputusan yang benar-benar rasional daripada keputusan yang lebih baik, atau lebih memuaskan. Keputusan yang tidak intuitif ini disediakan melalui kerangka kerja sistematis dari keputusan preskriptif yang meliputi *prescreening*, *in-depth exploration*, and *choice (PIC) model*. *Prescreening*, yakni serangkaian alternatif karir dieliminasi berdasarkan preferensi individu. Kemudian *in-depth exploration*, yakni hasil eliminasi dari alternatif karir tersebut akan dieksplorasi kembali manakah yang lebih sesuai, terakhir *choice*, yakni memilih karir yang paling sesuai melalui perbandingan rinci antara alternatif sebelumnya.

### 2.1.2.3 *Items Career Decision-Making*

*CDM* diukur menggunakan skala yang dikembangkan oleh Xu & Tracey (2015), yakni sebagai berikut:

**Tabel 2.1.2.3**

#### *Items Career Decision-Making*

<b>Kode</b>	<b>Items</b>
<i>CDM1</i>	Saya merasa senang bisa mempelajari hal-hal baru tentang diri saya, atau dunia kerja saat mengambil keputusan karir.
<i>CDM2</i>	Saya merasa terbuka untuk karir yang belum pernah saya dengar, atau pikirkan sebelumnya.
<i>CDM3</i>	Saya merasa toleran terhadap kemungkinan bahwa keputusan karir saya dapat berubah di masa depan.
<i>CDM4</i>	Saya merasa tidak nyaman dengan perspektif orang-orang yang berbeda, atau terkadang bertentangan dengan karir yang telah saya pilih.
<i>CDM5</i>	Saya merasa kesulitan dalam pengambilan keputusan karir, sebab segala sesuatunya tidak dapat diprediksi dengan jelas.
<i>CDM6</i>	Saya merasa takut dengan proses pengambilan keputusan karir yang melibatkan begitu banyak pertimbangan.

Sumber: Data Primer Diperoleh (2023)

### 2.1.3 *Future Time Perspective*

#### 2.1.3.1 *Pengertian Future Time Perspective*

*FTP* merupakan salah satu faktor yang memberikan motivasi individu untuk menentukan keputusan karir di masa yang akan datang (Lens *et al.*, 2012). Dengan berpikir tentang masa depan, individu akan memeriksa sejauh mana perilaku saat ini terhubung dengan tujuan masa depan. Hubungan antara apa yang dilakukan saat ini dan tujuan masa depan disebut sebagai kontinuitas (Husman & Lens, 1999; McInerney, 2004). Hubungan kontinuitas adalah pemahaman yang lebih baik dari individu tentang bagaimana perilaku saat ini berperan langsung dalam mencapai tujuan di masa depan (Simon *et al.*, 2004). Kontinuitas ini ditunjukkan dengan dua aspek penting dari *FTP* yang memiliki relevansi khusus dengan keputusan karir, yakni *valance* dan *perceived instrumentality* (DeVolder & Lens, 1982; Husman & Lens, 1999).

- (1) *Valance* digambarkan sebagai pentingnya atribut yang dimiliki individu untuk dapat mencapai keputusan karir di masa depan. Husman & Shell (2008) mengemukakan bahwa *valance* merupakan salah satu indikator bahwa individu memiliki *FTP*. Namun, dalam memutuskan karir yang akan dicapai di masa depan ini tidak akan cukup dengan menekankan pentingnya aspek *valance* saja, tetapi tugas, atau tanggung jawab yang dimiliki saat ini juga merupakan komponen penting dari *FTP*.

Hal ini disebabkan tugas, atau tanggung jawab yang dimiliki saat ini akan mengarah langsung pada keberhasilan pencapaian tujuan di masa depan (De Volder & Lens, 1982). Tugas-tugas yang dimiliki saat ini dikonseptualisasikan sebagai *perceived instrumentality*.

- (2) *Perceived instrumentality* adalah pemahaman individu tentang nilai perilaku saat ini dalam memengaruhi tujuan di masa depan.

### **2.1.3.2 Karakteristik *Future Time Perspective***

Zimbardo *et al.* (1997) mengkategorikan *time perspective* menjadi *past*, *present*, dan *future*. Dalam pengkategorian tersebut, dijelaskan bahwa individu yang memiliki *present time perspective* memiliki karakteristik yang hanya berfokus untuk mencari kesenangan sementara tanpa mempertimbangkan konsekuensinya di masa depan. Sebaliknya, individu dengan *FTP* memiliki karakteristik-karakteristik, yakni sebagai berikut:

- (1) Individu cenderung memberi nilai lebih pada tujuan di masa depan yang masih jauh dan lebih menganggap penting aktivitas saat ini akan membantu dalam pencapaian tujuan di masa depan (Thoms & Greenberger, 1995). Hal ini sejalan dengan penelitian dari De Volder & Lens (1982) yang menyatakan bahwa *FTP* akan memberikan sumber motivasi, keyakinan, dan harapan kognitif terhadap individu yang menetapkan masa depan sebagai *time framework* untuk penetapan tujuan.

(2) Individu akan menunjukkan karakteristik dalam berperilaku, yakni *ability to adapt* sebagai respon dalam menghadapi perubahan kondisi (Savickas, 2013) terkait ketidakpastian di masa mendatang (Cate & John, 2007). Respon tersebut berupa individu yang menyadari pentingnya tujuan masa depan akan berupaya untuk mengembangkan keterampilan, atau pengetahuan baru yang dibutuhkan untuk mencapainya (Walker & Tracey, 2012).

### 2.1.3.3 *Items Future Time Perspective*

Tingkat *FTP* diukur menggunakan skala yang dikembangkan oleh Carstensen & Lang (1996), yakni sebagai berikut:

**Tabel 2.1.3.3**

#### *Items Future Time Perspective*

<b>Kode</b>	<b><i>Items</i></b>
<i>FTP1</i>	Saya merasa masa depan penuh berbagai kemungkinan.
<i>FTP2</i>	Saya merasa banyak peluang menanti di masa depan.
<i>FTP3</i>	Saya merasa masih ada banyak waktu tersisa untuk membuat rencana baru dalam hidup.
<i>FTP4</i>	Saya akan menetapkan banyak tujuan baru di masa depan.
<i>FTP5</i>	Saya dapat melakukan apapun yang saya inginkan di masa depan.
<i>FTP6</i>	Saya merasa bahwa sebagian kehidupan yang saya harapkan akan terjadi di masa depan.

Sumber: Data Primer Diperoleh (2023)

## **2.1.4 *Willingness to Compromise***

### **2.1.4.1 Pengertian *Willingness to Compromise***

Wee (2013) mendefinisikan *WTC* sebagai kecenderungan individu untuk menerima alternatif karir yang pada awalnya bukan merupakan pilihan yang diinginkan, atau dalam kata lain melibatkan penerimaan alternatif yang lebih rendah (Zhou *et al.*, 2018). Hal ini disebabkan oleh beberapa *internal barrier* dan *perceived trade-off*. Misalnya, individu memilih alternatif yang lebih rendah sebab alternatif yang diinginkan memerlukan banyak upaya untuk mencapainya (*internal barrier*) (Khojastehpour & Karami, 2019), atau memperoleh karir yang sangat diinginkan tetapi gaji yang diperoleh tidak dapat mencukupi peningkatan standar hidup (*perceived trade-off*) (Zhang & Zhang, 2020). Dengan kendala situasional tersebut, maka diperlukan kemampuan memprediksi hasil sebagai respon terhadap situasi yang baru, atau berbeda (Funder, 2001) melalui perbedaan tingkat *WTC*.

### **2.1.4.2 Karakteristik *Willingness to Compromise***

Karakteristik dari individu yang berkaitan langsung dengan *WTC* dalam penelitian terdahulu, yakni sebagai berikut:

- (1) *Maximizing* dan *satisficing* (Simon, 1995).

*Maximizing* berasal dari keputusan yang diambil oleh kebanyakan individu hanya berdasarkan pada apa yang dirasa cukup baik. Namun, individu harus memanfaatkan sumber daya

seperti waktu, atau upaya secara bertahap untuk mendapatkan hasil yang lebih baik (Iyengar & DeVoe, 2003; Schwartz, 2004; Lins *et al.*, 2020). Dengan didasarkan pada hal tersebut, maka diperlukan *satisficing* yang dapat didefinisikan sebagai kecenderungan untuk memperoleh hasil yang memuaskan setelah memenuhi beberapa standar minimum. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa *satisficing* merupakan konsep yang saling terkait erat dengan *WTC*, sebab *satisficing* berfokus pada *CDM* yang dirasa cukup baik, sedangkan *compromise* berfokus untuk mengesampingkan pilihan yang diinginkan untuk pilihan yang dianggap kurang diinginkan. Meskipun keduanya dapat mengarah pada pilihan yang sama, *compromise* mengasumsikan bahwa ada beberapa yang paling ideal, atau optimal yang dapat dipertimbangkan oleh individu ketika membuat suatu pilihan. Dalam hal ini, *maximizers* adalah individu yang mencari pilihan yang optimal, sehingga *uncompromise*, sedangkan *satisfiers* akan bersedia untuk *compromise* sejauh alternatif itu dirasa cukup baik.

(2) *Dissonance* dan *regret*.

*Dissonance* terjadi ketika terdapat konflik antara sikap dan perilaku individu (Festinger, 1957; Janis & Mann, 1977), sehingga menyebabkan ketidaknyamanan yang akan memotivasi individu untuk mengurangi *dissonance* tersebut (Elliot &

Devine, 1994). Dengan adanya kesadaran terhadap *dissonance*, individu akan meningkatkan kepuasan atas pilihan yang telah diambil dengan mengesampingkan beberapa alternatif sebelumnya dan berusaha untuk mengurangi *regret*, atau penyesalan pasca keputusan dengan meyakinkan diri sendiri bahwa telah memilih pilihan yang terbaik dan bukan pilihan yang lebih rendah. *Regret* adalah emosi yang dialami ketika individu tidak berhasil untuk mengurangi *dissonance* tersebut (Brehm & Wicklund, 1970).

Keterkaitan antara poin pertama dan kedua telah dibuktikan dalam penelitian Schwartz *et al.* (2002) yang menemukan bahwa *maximizers* lebih rentan untuk mengalami *regret* daripada *satisfiers* sebab *maximizers* selalu mencari pilihan yang terbaik. Sebaliknya, *satisfiers* hanya mencari sesuatu yang cukup baik, sehingga alternatif lain tidak serta merta dapat memengaruhi proses keputusan. Dengan cara ini, individu dapat meminimalisir munculnya *regret* ketika mengetahui adanya alternatif lain yang lebih baik. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa dua pengkategorian yang telah dijelaskan sebelumnya juga dapat memprediksi kesediaan individu untuk *compromise* dalam memutuskan karir di masa depan.



### 2.1.4.3 *Items Willingness to Compromise*

*WTC* diukur menggunakan skala yang dikembangkan oleh Wee (2013), yakni sebagai berikut:

**Tabel 2.1.4.3**

#### *Items Willingness to Compromise*

<b>Kode</b>	<b><i>Items</i></b>
<i>WTC1</i>	Saya mencoba untuk fokus pada karir apa yang mungkin dicapai, bukan karir apa yang saya inginkan.
<i>WTC2</i>	Saya akan mempertimbangkan karir yang berbeda dari yang saya inginkan, jika saya yakin bahwa karir tersebut lebih mudah dicapai.
<i>WTC3</i>	Saya tetap yakin pada tujuan karir saya, meskipun orang lain menganggap tujuan itu tidak mungkin tercapai.
<i>WTC4</i>	Saya akan tetap mengejar tujuan karir saya, meskipun kemungkinan untuk dapat mencapainya kecil.
<i>WTC5</i>	Saya tidak akan menetapkan karir cadangan lainnya, jika saya telah memutuskan satu karir yang saya inginkan.
<i>WTC6</i>	Saya akan terus berjuang untuk mencapai karir terbaik saya tidak peduli berapa lama waktu yang dibutuhkan.

Sumber: Data Primer Diperoleh (2023)

## 2.2 Pengembangan Hipotesis

### 2.2.1 Hubungan antara *AISD*, *FTP*, dan *CDM*

*Career-decision-making (CDM)* merupakan proses yang dilakukan oleh individu dalam membuat keputusan yang mengarah pada pilihan karir (Swanson & D'Achiardi, 2005). Pengambilan keputusan yang didasarkan pada pengetahuan tentang diri dan pengetahuan tentang pekerjaan (Brown & Brooks, 1996) akan membantu individu dalam memilih karir yang paling sesuai. Pengetahuan tentang diri mengacu pada kemampuan dalam mengidentifikasi tujuan dan minat yang menjadi dasar dalam menentukan pilihan karir (Feldman, 2021). Sebaliknya, pengetahuan tentang pekerjaan melibatkan perolehan informasi tugas, atau tanggung jawab yang spesifik terkait dengan karir (Schmitt-Wilson & Welsh, 2012). Salah satu aspek penting terkait pengetahuan tentang diri adalah *AISD* sebab perasaan terhadap ketidaksesuaian antara representasi diri yang sebenarnya (*actual self*) dan representasi diri yang diinginkan (*ideal self*) akan dapat memengaruhi kompleksitas *CDM* secara substansial. Ketika individu merasa bahwa *actual self* saat ini tidak mencerminkan representasi *ideal self* yang diinginkan, maka hal ini dapat menciptakan tekanan psikologis dan motivasi yang kuat untuk mencapai representasi *ideal self* tersebut melalui *self-development* (Yuan *et al.*, 2016) untuk mencapai karir yang lebih baik. Dalam kondisi ini, dampak dari adanya kesadaran akan *AISD* yang

substansial dapat semakin meningkat terutama dalam konteks tantangan yang disebabkan oleh fenomena *great resignation*. Ketidakpuasan dan keinginan untuk karir yang lebih baik dapat menciptakan perasaan terkait *discrepancy* yang lebih besar antara *actual-ideal self*, sehingga menimbulkan motivasi yang lebih kuat untuk mencari alternatif yang lebih sesuai dengan representasi *ideal self* dari karyawan. Jika organisasi tidak memahami, atau mengatasi dampak dari *AISD* terhadap kompleksitas *CDM* ini, maka tidak menutup kemungkinan akan adanya peningkatan *turnover intention* diantara karyawan. Hal ini disebabkan kurangnya intervensi MSDM terhadap *career advancement* yang selaras dengan representasi *ideal self* dapat membuat karyawan merasa tidak terpenuhi dan akhirnya memutuskan untuk mencari peluang lain di luar organisasi (Chen *et al.*, 2018; Lee *et al.*, 2020; Zhou & Li, 2020). Oleh sebab itu, intervensi MSDM menjadi lebih signifikan dalam situasi seperti ini. Dengan menerapkan intervensi seperti program pendampingan (Srivastata & Dhar, 2020), MSDM dapat membantu karyawan membuat keputusan karir yang tepat sesuai dengan aspirasi *ideal self* yang terdapat di dalam organisasi saat ini. Hal ini, pada gilirannya, dapat mengurangi kemungkinan karyawan berpartisipasi secara lebih lanjut dalam *great resignation* (Johnson *et al.*, 2021) dan sebaliknya berkontribusi pada tingkat retensi yang lebih tinggi dalam jangka panjang (*great*

*retention*). Dengan demikian, berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis pertama yang akan diajukan adalah sebagai berikut:

**Hipotesis 1: *Actual-ideal self-discrepancy* memiliki kausalitas terhadap kompleksitas *career decision-making* karyawan.**

Kemudian, perbedaan antara keyakinan terkait representasi individu dengan dunia kerja saat ini akan mengakibatkan pengaruh terhadap *FTP* (Van Vianen, 2000; Chen *et al.*, 2019). Sebagaimana yang ditegaskan oleh Park & O'Connell (2019) bahwa ketidaksesuaian tersebut akan menimbulkan kekecewaan bagi individu, yang pada gilirannya dapat memengaruhi perspektif tentang kemungkinan di masa depan (Liu *et al.*, 2019). Selain itu, individu dapat mengalami pergeseran dalam orientasi waktunya dengan menjadi lebih fokus pada tujuan jangka pendek (Hsu, 2019; Pychyl, 2019), atau kepuasan langsung daripada berkomitmen dalam pencapaian *ideal self* yang dapat memberikan kepuasan secara jangka panjang (Rezaiyan *et al.*, 2018; Chiu & Chan, 2019). Oleh sebab itu, *AISD* tidak hanya membentuk keputusan saat ini, tetapi juga membentuk pandangan individu tentang kemungkinan masa depan, sehingga menyebabkan inkonsistensi dari keputusan tersebut (Pryor & Bright, 2014). Inkonsistensi ini selaras dengan Sawitri *et al.* (2020) yang menekankan bahwa *discrepancy* menjadi pertimbangan individu dalam mencapai karir yang diinginkan. *AISD* ini merupakan salah satu hal krusial untuk dipertimbangkan oleh individu sebab dapat memunculkan emosi

negatif seperti rasa cemas, merasa tidak mampu dalam merencanakan karir (Kerpelman *et al.*, 1997; Williams *et al.*, 2000; Anderson & Mounts, 2012). Hal ini disebabkan oleh adanya ketidaksesuaian yang terjadi antara apa yang ingin dicapai di masa depan dan apa yang dapat dicapai oleh individu dengan tingkat saat ini (Higgins, 1987; Carver & Scheier, 1990). Implikasi dari hal ini adalah seringkali dalam proses mengembangkan keterampilan, atau kompetensi yang akan membantu dalam mencapai tingkat *ideal self* tersebut, individu menghadapi hambatan dan kemunduran yang mengarahkannya untuk mengubah pilihan karir (Creed & Gagliardi, 2014). Sebaliknya, Robitschek & Nixon (2007) dalam penelitiannya menemukan hasil yang berbeda, yakni individu dengan *AISD* akan memiliki *personal growth initiative*, yang berhubungan dengan *FTP* yang lebih positif. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasakan *discrepancy* yang substansial antara *actual self* (tingkat saat ini) dan *ideal self* (tingkat yang diinginkan di masa depan), karyawan cenderung memiliki motivasi yang lebih kuat untuk menjembatani *discrepancy* tersebut. Motivasi ini dapat berupa peningkatan fokus dan aspirasi terhadap tujuan di masa depan, sehingga pada akhirnya akan dapat membantu karyawan dalam mencapai *ideal self*. Dalam situasi ini, intervensi MSDM juga dapat memainkan peran penting dalam membantu karyawan mengatasi *AISD* dengan cara menumbuhkan *FTP* yang lebih positif. Dengan menyediakan sumber daya yang mendukung, seperti

program pengembangan (Cheng & Feldman, 2008), MSDM dapat membantu karyawan mencapai tingkat *ideal self*. Intervensi ini dapat meningkatkan *self-efficacy* karyawan, sehingga mengarah pada orientasi yang lebih optimis dan proaktif terhadap masa depan (Heslin *et al.*, 2021). Oleh sebab itu, penting bagi MSDM untuk mengenali pentingnya *FTP* dalam mengatasi *AISD* dan mengembangkan intervensi yang diperlukan terutama dalam mengatasi dampak negatif dari *discrepancy* tersebut. Dengan melakukan hal ini, MSDM dapat memastikan kesuksesan jangka panjang baik bagi karyawan, maupun organisasi (Judge *et al.*, 2001). Dengan demikian, berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang akan diajukan adalah sebagai berikut:

**Hipotesis 2: *Actual-ideal self-discrepancy* memiliki kausalitas terhadap *future time perspective* karyawan.**

Dinamika psikologis selain *AISD* yang dapat memengaruhi *CDM* juga melibatkan *FTP* yang dimiliki oleh karyawan. *FTP* didefinisikan sebagai sejauh mana individu memotivasi diri untuk mencapai suatu tujuan dengan cara mengintegrasikan masa depan dengan kehidupan saat ini (Husman & Lens, 1999). Dengan adanya tujuan yang ingin dicapai di masa depan, individu akan berupaya untuk memberikan yang terbaik dan berkomitmen secara penuh (Meyer & Allen, 1997). Hal ini selaras dengan Baumeister (2016) yang menyatakan bahwa tujuan tersebut menjadi penghubung kejadian di

masa depan yang digunakan untuk menentukan arah tindakan saat ini. Namun, untuk meningkatkan keberhasilan dalam mencapai tujuan tersebut, karyawan terlebih dahulu perlu memahami apa yang benar-benar ingin dicapai dan apa yang perlu diubah untuk dapat mencapainya, serta bagaimana mencapainya (Locke & Latham, 2002). Ketika pemahaman akan preferensi, bakat, dan minat itu tidak dimiliki, maka individu akan mengalami kesulitan untuk mencapainya. Selain itu, untuk mengetahui apa yang ingin dicapai di masa depan, seringkali individu melakukan eksplorasi melalui *trial and error* (Lent *et al.*, 1994). Dengan adanya *trial and error* tersebut, individu akan melakukan realisasi diri melalui pertimbangan terhadap beberapa hal (Krumboltz, 2019; Sosik & Kelly, 2019). Kemudian, melakukan perubahan dan perbaikan diri untuk dapat mencapai tingkat *ideal self* di masa depan (Zhang & Bartol, 2020; Sosik & Kelly, 2021). Sebaliknya, tidak sedikit juga individu yang merasa bimbang dan cemas (Saka & Gati, 2007), serta terjebak dengan *past time perspective* yang negatif, sehingga tidak dapat membayangkan masa depan (Germeijs *et al.*, 2006; Taber & Blankemeyer, 2015) disebabkan oleh kegagalan-kegagalan yang telah dialami sebelumnya (Hulsheegge & Sleebos, 2021). Kegagalan di masa lalu tersebut berpotensi menyebabkan *future anxiety* sebagai emosi yang negatif melebihi yang positif, dimana rasa takut akan lebih kuat daripada harapan (Zaleski, 1996). Dalam situasi ini, intervensi dari MSDM dirasa sangat perlu

untuk dilakukan dalam meningkatkan *FTP* karyawan. Intervensi tersebut dilakukan dengan cara mendorong karyawan untuk merefleksikan tujuan jangka panjang (Locke & Latham, 2002) untuk membuat keputusan yang optimal di masa depan. Intervensi semacam ini diharapkan dapat membantu memperkuat *FTP* dalam meningkatkan kepercayaan terkait hasil positif dari *CDM* (Liao *et al.*, 2021). Hal ini didasarkan dari beberapa penelitian sebelumnya yang mengemukakan bahwa *FTP* merupakan indikator yang memberikan kepercayaan yang lebih tinggi dalam mengatasi keragu-raguan terhadap keputusan karir (Fuqua *et al.*, 1988; Germeijs *et al.*, 2006; Walker & Tracey, 2012; Jung *et al.*, 2015). Oleh sebab itu, melalui intervensi MSDM yang memberdayakan karyawan untuk membuat keputusan yang optimal di masa depan (Meece, 2002), organisasi berpotensi meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan (Segers *et al.*, 2016). Hal ini juga pada akhirnya akan berdampak signifikan dalam mengurangi peningkatan *turnover* sebab intervensi yang dilakukan MSDM dapat membantu organisasi mempertahankan talenta berbakat (Boudreau & Ramaswamy, 2012) melalui pemenuhan aspirasi karir yang dimiliki karyawan tersebut di masa depan. Dengan berdasarkan keseluruhan penjelasan yang telah dipaparkan disertai beberapa hasil penelitian sebelumnya yang mendukungnya tersebut, maka untuk memperluas cakupan penelitian dan meningkatkan pemahaman terkait dinamika psikologis lainnya yang dapat memengaruhi kompleksitas *decision-*



*making* karyawan dalam hal karir di masa depan, *FTP* dihipotesiskan memiliki kausalitas terhadap kompleksitas *CDM*. Meskipun begitu, jika didasarkan dari hipotesis pertama sebelumnya, terdapat dinamika psikologis lain yang juga dapat terlibat pada kompleksitas *CDM* yang disebabkan oleh *AISD* yang dirasakan oleh individu. Ketika individu merasakan *discrepancy* yang substansial antara *actual-ideal self*, maka hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan, kurangnya motivasi, hingga berujung pada pencarian jalur karir alternatif di luar organisasi saat ini (Tangirala & Boudreau, 2011). Dalam konteks ini, *FTP* dihipotesiskan memainkan peran penting sebagai pemediasi dalam kausalitas tersebut sebab dapat mengatur persepsi individu tentang waktu dan implikasi jangka panjang, sehingga akan berupaya untuk mengatasi *AISD* melalui keterlibatan dalam *CDM* yang lebih proaktif (Arthur & Rousseau, 2016). Pemahaman awal terhadap peran *FTP* ini dapat mempunyai dampak yang signifikan bagi pengembangan intervensi *MSDM*. Intervensi ini menurut Locke (2009) dapat dilakukan melalui *goal setting framework*, atau *periodic performance evaluation* yang secara bersamaan juga dapat mendorong karyawan untuk merefleksikan *AISD* dan mempertimbangkan aspirasi masa depan. Kedua contoh dari intervensi tersebut dapat menegaskan dukungan *MSDM* dalam hal *career advancement* karyawan, sehingga dapat mengurangi kemungkinan untuk mencari peluang karir alternatif di organisasi lainnya (Delaney *et al.*, 2016). Dengan demikian,

berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis ketiga dan keempat yang selanjutnya dikembangkan untuk diteliti adalah sebagai berikut:

**Hipotesis 3: *Future time perspective* memiliki kausalitas terhadap kompleksitas *career decision-making* karyawan.**

**Hipotesis 4: *Future time perspective* memainkan peran mediasi dalam kausalitas antara *actual-ideal self-discrepancy* terhadap kompleksitas *career decision-making* karyawan.**

### **2.2.2 Peran Moderasi dari WTC**

*WTC* adalah kecenderungan untuk menerima keadaan di masa depan yang tidak dapat diprediksi dan tidak pasti (Buhr & Dugas, 2002). *WTC* telah menjadi faktor penting dalam mengatasi kompleksitas *CDM* terutama dengan tantangan utama yang dihadapi individu, baik dari sisi internal, maupun eksternal yang memerlukan refleksi ulang untuk memutuskan karir yang akan dipilih (Parola *et al.*, 2022). Dua tantangan utama dari sisi eksternal yang memengaruhi refleksi ulang dalam hal keputusan karir adalah pertama, digitalisasi yang memerlukan keterampilan dan kompetensi yang baru (Bontis *et al.*, 2011). Kedua, tantangan pekerjaan yang menuntut kemampuan profesional tertentu (Kanfer *et al.*, 2017). Dengan adanya kesadaran dari tantangan-tantangan tersebut, maka diperlukan kesediaan dari individu untuk berkompromi dalam membuat keputusan tentang karir di masa depan (Parola, 2023). Hal ini didasarkan ketika memutuskan karir tersebut, seringkali individu lebih bersedia untuk berkompromi

sebab dihadapkan pada situasi dengan ketidakpastian yang tinggi di masa depan yang semakin mengakibatkan kecemasan (Arbona *et al.*, 2021). Sebagai dampaknya adalah *avoidance behavior* juga semakin meningkat (Meijers, 2002). Oleh sebab itu, untuk mengatasi ketidakpastian tersebut, individu dapat melakukan adaptasi melalui peningkatan kemampuan yang diperlukan dalam mencapai tujuan karir di masa depan (Savickas & Porfeli, 2012; Liao & Hsieh, 2021). Namun, dengan mempertimbangkan fakta bahwa terdapat ketidakpastian yang tinggi dalam bidang karir tersebut (Spurk *et al.*, 2011; Sonnentag, 2017), *WTC* yang rendah dapat menghambat individu dalam mencapai karir di masa depan. Hal ini disebabkan oleh munculnya tantangan internal untuk melakukan suatu perubahan yang tidak diatasi dari adanya *AISD* yang dirasakan. *AISD* akan menentukan apakah perubahan diri akan dilakukan, atau tidak dalam menyesuaikan standar (Burke & Cooper, 2020) dari situasi yang sedang dihadapi (Dikkers & Stam, 2020). Jika individu enggan dalam melakukan hal tersebut, maka individu dapat dikatakan mempertahankan aspek *actual self*, sebab merasa situasi tersebut sulit dihadapi, sehingga menyebabkan keputusan daripada harapan (Stotland, 1969; Duval *et al.*, 1992; Sallfors *et al.*, 2002). Hal ini jika diterjemahkan ke dalam perilaku, maka dapat menjadi perilaku yang apatis, acuh tak acuh, dan keengganan untuk membuat perubahan (Jarymowicz & Bar-Tal, 2006). Keengganan ini dapat membatasi kemampuan karyawan dalam

mengeksplorasi alternatif yang pada gilirannya dapat membatasi kemampuan untuk mengidentifikasi jalur karir terbaik yang paling memungkinkan untuk dicapai (Arthur, 2010) secara internal, atau di dalam organisasi. Oleh sebab itu, diperlukan intervensi MSDM yang meningkatkan peran *WTC* dalam mengatasi kompleksitas *CDM* karyawan. Dengan begitu, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung karyawan dalam *CDM* yang tepat (Pulakos *et al.*, 2008). Karyawan yang merasa didukung dan diberdayakan untuk mengurangi *AISD* cenderung lebih menemukan kepuasan dalam karir saat ini dan lebih mencari peluang alternatif dari dalam organisasi saat ini dibandingkan keluar dari organisasi tersebut. Kepuasan ini disebabkan oleh kecilnya perbedaan antara apa yang diharapkan dengan yang diperoleh dari pekerjaan, atau semua yang diterima karyawan secara aktual (Palupi *et al.*, 2014). Dengan berdasarkan keseluruhan penjelasan yang telah dipaparkan dan beberapa hasil penelitian sebelumnya, *WTC* dapat memiliki peran moderator dalam mengurangi pengaruh antara *AISD* terhadap kompleksitas *CDM*. Hal ini disebabkan individu yang mempertahankan aspek *actual self* diasumsikan memiliki *WTC*, sehingga akan merealisasikan ulang keputusan karir yang lebih mungkin untuk dicapainya melalui *changing standard towards self* (Duval & Wicklund, 1972). Dengan demikian, pengembangan hipotesis kelima yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

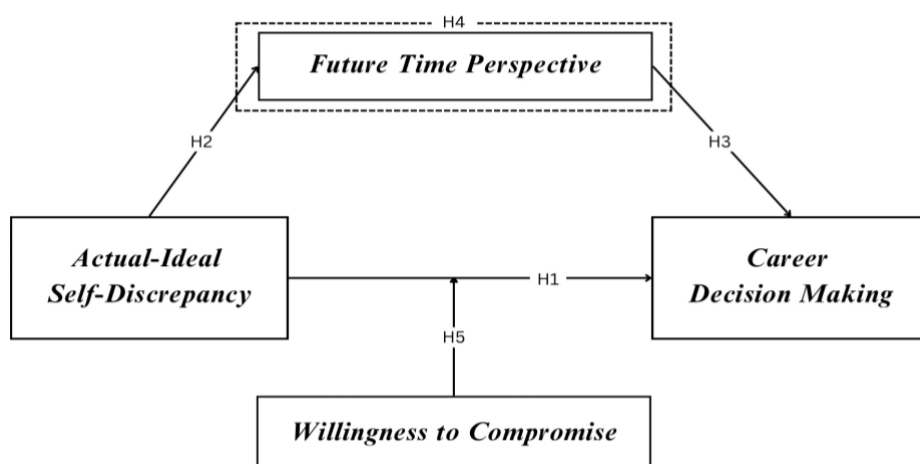
**Hipotesis 5: *Willingness to compromise* memainkan peran moderasi dalam kausalitas antara *actual-ideal self-discrepancy* terhadap kompleksitas *career decision-making* karyawan.**

### 2.3 Kerangka Penelitian

Penelitian dalam skripsi ini mengangkat satu variabel independen (*actual-ideal self-discrepancy*), satu variabel mediasi (*future time perspective*), dan satu variabel moderasi (*willingness to compromise*) untuk diketahui kausalitas dari seluruh variabel tersebut yang dapat menyebabkan kompleksitas pada satu variabel dependen (*career decision-making*). Kausalitas ini telah dijelaskan melalui perumusan kelima hipotesis sebelumnya yang terintegrasi dalam kerangka penelitian yang direpresentasikan pada gambar 2.3.

**Gambar 2.3**

#### **Kerangka Penelitian**



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Definisi Operasional Variabel

Operasional variabel penelitian adalah penarikan batasan yang lebih menjelaskan ciri-ciri spesifik yang lebih substantif dari suatu konsep agar peneliti dapat mencapai suatu alat ukur yang sesuai dengan hakikat variabel yang sudah didefinisikan konsepnya (Hulgus & Rungtusanurunkit, 2020). Dalam penelitian ini variabel yang diteliti didefinisikan sebagai berikut:

##### 3.1.1 Variabel Independen

*Actual-ideal self-discrepancy* yang dimaksud dalam penelitian ini mencerminkan kegagalan individu untuk menjadi seperti yang diinginkannya (Higgins, 1987) dengan fokus pada pengaruhnya terhadap pengambilan keputusan karir individu di masa depan. *Actual-ideal self-discrepancy* diukur dengan berdasarkan pengukuran sejauh mana hal itu akan berpengaruh dengan keputusan karir dari responden yang sebenarnya. Untuk menguji *discrepancy* tersebut, peneliti menggunakan skala yang dikembangkan oleh Creed & Hood (2015) dengan menyeleksi 6 dari 12 pertanyaan yang paling relevan. Skala ini menunjukkan reliabilitas yang kuat dan konsisten dengan *alpha* sebesar 0,95. Selain itu, juga telah dilakukan *exploratory factor analysis* untuk menunjukkan bahwa skala yang digunakan juga valid. Untuk meningkatkan validitas pengukuran yang digunakan dalam penelitian tersebut, *items* juga telah melalui *review* oleh lima ahli yang memiliki pengetahuan di bidang pengembangan skala dan karir yang mencakup tiga orang akademisi psikologi tingkat doktoral dan

dua orang adalah mahasiswa pascasarjana yang melakukan penelitian doktoral di bidang karir. Kemudian, metode *scoring* yang digunakan menggunakan skala *Grit* 1 sampai 5.

### 3.1.2 Variabel Dependen

*Career decision-making* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah bagaimana individu melakukan eksplorasi, memahami tentang diri, menganalisis informasi, mempertimbangkan beberapa alternatif yang memungkinkannya untuk memilih satu pilihan karir yang pasti dengan pertimbangan terkait *actual-ideal self-discrepancy* yang kemudian akan memengaruhi penyesuaian karir yang dipilih. Untuk menguji *career decision-making* tersebut, peneliti menggunakan skala yang dikembangkan oleh Xu & Tracey (2015) dengan menyeleksi 6 dari 18 pertanyaan yang paling relevan untuk menilai evaluasi dan respon individu dalam proses pengambilan keputusan berdasarkan *Budner's tripartite model* (Budner, 1962). Pertanyaan tersebut terdiri dari faktor *preference* (*CDM2*: "Saya merasa terbuka untuk karir yang belum pernah saya dengar, atau pikirkan sebelumnya"), *tolerance* (*CDM3*: "Saya merasa toleran terhadap kemungkinan bahwa keputusan karir saya dapat berubah di masa depan"), dan *aversion* (*CDM4*: "Saya merasa takut dengan proses pengambilan keputusan karir yang melibatkan begitu banyak pertimbangan") yang memiliki keterkaitan dengan *career decision-making* dalam penelitian ini. Skala ini menunjukkan reliabilitas yang tinggi dengan *Cronbach's alpha* sebesar 0,79, 0,76, dan 0,83 untuk masing-masing faktor. Selain itu, pengukuran yang digunakan dalam penelitian tersebut juga valid yang dibuktikan dengan *correlation values* dari seluruh item pertanyaan di atas

sebesar 0,30. Hal ini sesuai dengan Bond & Fox (2007) yang menyatakan bahwa *correlation values* yang berkisar dalam angka -1 hingga 1 harus  $\geq$  0,30 untuk memastikan validitas yang memadai. Kemudian, metode *scoring* yang digunakan menggunakan skala *Grit* 1 sampai 5.

### 3.1.3 Variabel Mediasi

*Future time perspective (FTP)* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pemahaman dari *actual-ideal self-discrepancy* yang menjadi pertimbangan individu dalam memutuskan karir yang ingin dicapai di masa depan. Hal ini dapat berupa upaya yang dilakukan dalam pengembangan keterampilan/pengetahuan baru yang dibutuhkan untuk mencapainya (Walker & Tracey, 2012) dengan cara membentuk *ideal self* di masa depan. Namun, jika tidak memiliki *FTP*, maka individu akan lebih berfokus pada masa sekarang daripada tujuan jangka panjang dengan tetap mempertahankan *actual self* saat ini. Dalam penelitian sebelumnya juga telah dibuktikan bahwa individu dengan *FTP* cenderung menunjukkan kepercayaan diri yang kuat dalam keputusan karir (Walker & Tracey, 2012; Jung *et al.*, 2015). Untuk menguji *future time perspective*, peneliti menggunakan skala yang dikembangkan oleh Carstensen & Lang (1996) dengan menyeleksi 6 dari 10 pertanyaan. Skala pengukuran ini relevan dengan penelitian sebab berfokus pada keterhubungan dan keterlibatan dari tindakan saat ini yang akan memengaruhi hasil keputusan karir di masa depan. Dalam penelitian tersebut skala menunjukkan reliabilitas yang kuat dan konsisten dengan *alpha* sebesar 0,92. Kemudian, metode *scoring* yang digunakan menggunakan skala *Grit* 1 sampai 5.



### 3.1.4 Variabel Moderasi

*Willingness to Compromise (WTC)* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kesediaan untuk menerima pilihan terkait karir alternatif yang pada awalnya bukan pilihan yang diinginkan. Kompromi semacam ini disertai dengan beberapa pertimbangan, sehingga akan berpengaruh dalam terhadap bagaimana individu pada akhirnya memutuskan pilihan karir yang dapat lebih rendah dari karir yang sebenarnya diinginkan. Untuk menguji *willingness to compromise*, peneliti menggunakan menggunakan skala yang dikembangkan oleh Wee (2013) dengan menyeleksi 6 dari 9 pertanyaan yang paling relevan dengan keputusan karir. Skala yang dikembangkan oleh Wee (2013) menunjukkan reliabilitas yang tinggi dan konsisten dengan *alpha* sebesar 0,77. Selain itu, juga telah dilakukan *nomological network* untuk menunjukkan bahwa skala yang digunakan valid. Kemudian, metode *scoring* yang digunakan menggunakan skala *Grit* 1 sampai 5.

## 3.2 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Data adalah informasi yang diakui kebenarannya sebagai dasar untuk analisis dalam suatu penelitian (Creswell, 2013). Dalam usaha memperoleh data tersebut, penelitian ini menggunakan studi lapangan dan studi pustaka.

### 3.2.1 Studi Lapangan

Penelitian ini menggunakan kuesioner *online*, yakni *google form* untuk mempercepat proses pengumpulan data kuantitatif di lapangan. Kuesioner disebarkan oleh peneliti dengan terlebih dahulu merumuskan daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada responden sesuai dengan

permasalahan yang sedang diselidiki (Sekaran & Bougie, 2013). Kemudian, pertanyaan di dalam kuesioner tersebut ditentukan skornya mulai dari 1 sampai 5 poin *Grit scale* untuk menilai seberapa besar responden setuju dengan pernyataan. *Grit scale* yang digunakan sesuai dengan penelitian ini sebab berdasarkan penelitian sebelumnya, skala ini telah menjadi prediktor yang signifikan dalam mengukur kesuksesan karir. Individu dengan tingkat Grit yang tinggi (Eskresis-Winkler, 2014) cenderung menunjukkan tekad dan motivasi lebih besar yang dapat berdampak pada proses dan hasil dari *career decision-making*. Hal ini disebabkan *Grit scale* mencakup kombinasi dari dua faktor, yakni *consistency of interest* dan *perseverance of effort* dalam menghadapi hambatan dan tantangan dalam mencapai tujuan jangka panjang (Duckworth *et al.*, 2007).

**Tabel 3.2.1**

**5 Poin Grit Scale**

<b>Poin</b>	<b>Kategori Jawaban</b>
1	“ <i>Not like me at all/Sangat tidak seperti saya</i> ”
2	“ <i>Not much like me/Tidak seperti saya</i> ”
3	“ <i>Somewhat like me/Agak seperti saya</i> ”
4	“ <i>Mostly like me/Seperti saya</i> ”
5	“ <i>Very much like me/Sangat seperti saya</i> ”

Sumber: Data Primer Diperoleh (2023)

**3.2.2 Studi Pustaka**

Penelitian ini menggunakan berbagai macam informasi melalui buku, jurnal, skripsi, tesis, dan berbagai macam literatur yang menjadi dasar utama dalam menambah, ataupun memahami pengetahuan teoritis dan aplikatif terkait dengan variabel, atau permasalahan yang diteliti.

### 3.3 Uji Instrumental

Instrumen penelitian dengan menggunakan kuesioner sangat membantu peneliti dalam mempercepat proses pengumpulan data di lapangan. Namun, pengumpulan data dengan cara ini mengandung risiko bias dari informasi yang terkandung dalam data tersebut (Kumar *et al.*, 2010). Oleh sebab itu, diperlukan instrumen penelitian yang harus diuji terlebih dahulu dengan menggunakan suatu pengukuran yang disebut uji validitas dan uji reliabilitas (DeVellis, 2012). Kedua pengujian ini bertujuan untuk mengetahui konsistensi, akurasi data, dan sejauh mana ketepatan alat ukur tersebut dalam mengukur yang diteliti (Hair, 2010).

#### 3.3.1 Uji Validitas

Hair *et al.* (2019) mengemukakan bahwa valid berarti instrumen dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Dalam penelitian ini, untuk mengukur tingkat validitas dari instrumen yang digunakan adalah dengan bantuan komputer melalui program *SmartPLS* versi 4.0.9.0.

#### 3.3.2 Uji Reliabilitas

Hair *et al.* (2010) mengemukakan bahwa reliabel berarti instrumen yang jika digunakan beberapa kali untuk mengukur konstruk yang sama akan memberikan hasil yang konsisten. Dalam penelitian ini digunakan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) untuk menguji tingkat reliabilitas instrumen. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$ . Apabila *alpha* mendekati satu, maka reliabilitas instrumennya semakin terpercaya (Ghozali, 2009).

### **3.4 Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian didefinisikan sebagai kumpulan subyek, atau obyek yang memenuhi kriteria inklusi yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk ditarik kesimpulannya. Sebaliknya, sampel adalah *subset* dari populasi untuk mewakili keseluruhan populasi (Hair *et al.*, 2019). Dengan demikian, populasi yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan di Indonesia. Jumlah sampel yang telah diperoleh adalah sebanyak 217 karyawan yang bekerja baik itu di institusi swasta, atau pemerintah. Adapun metode yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah *cross sectional* yang bertujuan untuk mengumpulkan data dari berbagai responden dalam satu waktu tertentu dan memungkinkan analisis terhadap variabel-variabel yang diteliti pada saat yang sama.

### **3.5 Metode Analisis Data**

#### **3.5.1 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik dari data, maupun responden penelitian yang telah dikumpulkan sebelumnya. Berkaitan dengan hal ini, penelitian ini mencakup dua bagian dari analisis deskriptif, yakni profil responden dan variabel penelitian. Analisis deskriptif profil responden mencakup beberapa karakteristik, yakni diantaranya: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, institusi kerja, lamanya bekerja, status pekerjaan, dan jumlah penghasilan. Kemudian, analisis deskriptif variabel penelitian mencakup nilai rata-rata dari masing-masing *items* yang berpedoman pada nilai minimum dan maksimum sebagai dasar untuk memahami data yang telah dikumpulkan. Dengan

didasarkan dari nilai rata-rata tersebut, ditentukan interval penilaian sesuai kriteria berikut:

**Tabel 3.5.1**  
**Interval Penilaian**

<b>Interval Penilaian</b>	<b>Kriteria</b>
1,00 s/d 1,80	Sangat Rendah
1,81 s/d 2,60	Rendah
2,61 s/d 3,40	Sedang
3,41 s/d 4,20	Tinggi
4,21 s/d 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer Diperoleh (2023)

### **3.5.2 Analisis Statistik**

Analisis statistik dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modelling (PLS-SEM)* melalui *software SmartPLS*. *PLS-SEM* digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar konstruk dalam model yang kompleks dengan beberapa *items* (Hair *et al.*, 2017). Melalui analisis ini, dilakukan evaluasi *outer model*, atau model pengukuran dan *inner model*, atau model struktural (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

#### **3.5.2.1 Outer Model**

Tahap pertama dalam analisis statistik *PLS-SEM* adalah dengan melakukan pengujian *outer model*. Tujuan dari tahap ini adalah untuk menguji model penelitian dalam suatu prediksi hubungan kausal dan relasional dalam model pengukuran (Abdillah & Jogiyanto, 2015), serta untuk mengetahui kualitas pengukuran yang digunakan (Hair *et al.*, 2021).

Pengujian *outer model* ini dilakukan untuk menilai validitas konvergen, validitas diskriminan dan reliabilitas.

**(1) Validitas Konvergen**

Validitas konvergen merupakan pengukuran yang mencerminkan tingkat konvergensi konstruk dalam mendeskripsikan varian *items* yang harus selaras dengan skala varian konstraknya (Hair *et al.*, 2019; Hair *et al.*, 2021). Pengujian validitas konvergen dilakukan dengan mempertimbangkan nilai *loading factor* dari setiap *items* sebagai pengukur dari masing-masing variabel dan *average variance extracted (AVE)*. Suatu *item* dapat dikatakan valid jika *loading factor* memiliki nilai positif dan lebih besar dari 0,70, sedangkan nilai 0,50 sampai 0,60 tetap dapat dipertahankan pada tahap pengembangan dari penelitian (Hair *et al.*, 1998). Dalam hal ini, *item* dengan nilai *loading factor* yang besar menunjukkan bahwa *item* tersebut merupakan pengukur variabel yang terkuat (dominan). Kemudian, nilai *AVE* harus lebih besar dari 0,50 untuk dapat diterima (Hair *et al.*, 2019). Jika kurang dari nilai tersebut, maka *item* sebaiknya dihapus sebab dapat memuat lebih banyak kesalahan.

**(2) Validitas Diskriminan**

Validitas diskriminan merupakan analisis untuk mengetahui apakah konstruk tersebut memiliki diskriminan yang memadai (Fornell & Larcker, 1981). Hal ini dilakukan dengan melihat nilai *cross loading* dan nilai *fornell-larcker* yang mana harus lebih besar dibandingkan nilai konstruk lainnya. Adapun standar nilai untuk setiap variabel harus lebih besar dari 0,70, atau dengan

membandingkan nilai *square root of average variance extracter* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam *outer model* (Hair *et al.*, 1998). Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk satu dengan konstruk lainnya dalam *outer model*, maka dapat dikatakan nilai validitas diskriminannya baik.

### (3) **Reliabilitas**

Uji reliabilitas selanjutnya digunakan untuk mengukur konsistensi instrumen dalam menguji suatu konsep, atau variabel (Hair *et al.*, 1998). Dalam hal ini, batas bawah suatu konstruk agar dinyatakan sebagai reliabel dapat melalui nilai *cronbach's alpha*. Jika nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih besar dari 0,70, maka dapat dikatakan reliabel, meskipun nilai 0,60 masih dapat diterima (Abdillah & Hartono, 2014).

#### **3.5.2.2 Inner Model**

Tahap kedua dalam analisis statistik *PLS-SEM* adalah dengan melakukan pengujian *inner model*. Tujuan dari tahap ini adalah untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten melalui proses *bootstrapping*. Dalam hal ini, parameter uji *t-statistic* akan diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas tersebut. Pengujian *inner model* ini dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi, dan *R-square* dari model struktural penelitian (Hair *et al.*, 2010).

### (1) *R-Square*

Evaluasi model struktural diawali dengan cara melihat *R-square* yang mengindikasikan seberapa besar kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikatnya (Gujarati, 2009). Dalam hal ini, kriteria pengujian *R-square* pada penelitian ini didasarkan pada kriteria menurut Chin (1998).

**Tabel 3.5.2.2**

#### **Kriteria Nilai *R-Square***

<b>Nilai <i>R-Square</i></b>	<b>Kategori</b>
$0,19 < R^2 < 0,33$	Lemah
$0,33 < R^2 < 0,67$	Moderat/sedang
$R^2 > 0,67$	Kuat

Sumber: Data Primer Diperoleh (2023)

### (2) *Q-Square*

Pengujian *Q-square* digunakan untuk mengetahui relevansi prediktif mengenai seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dengan menggunakan prosedur *blindfolding* (Rigdon *et al.*, 2005). Jika nilai *Q-square*  $> 0$ , maka dapat dikatakan memiliki nilai observasi yang baik, sedangkan jika nilai *Q-square*  $< 0$ , maka dapat dinyatakan nilai observasi tidak baik. *Q-square predictive relevance* untuk model struktural mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya (Henseler *et al.*, 2015).



### 3.5.2.3 Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Hasil pengujian hipotesis, atau *bootstrapping* digunakan untuk melihat hubungan struktural antara variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian dengan menggunakan *output* gambar, maupun nilai yang terdapat pada *output path coefficient* (Byrne, 2012). Pengujian hipotesis secara langsung menggunakan dasar jika *p value* menunjukkan nilai  $< 0,05$  (*significance level = 5%*) dan seluruh sampel asli dalam melakukan *resampling* menunjukkan nilai *t-statistic*  $> 1,960$ , maka dapat dinyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel satu dengan variabel lainnya (Preacher & Hayes, 2011).

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Analisis Deskriptif Profil Responden

Berdasarkan jawaban kolektif dari 217 responden yang telah berpartisipasi dalam mengisi kuesioner penelitian ini, berikut penjelasan hasil analisis data mengenai profil responden yang diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, institusi kerja, lamanya bekerja, status pekerjaan, dan jumlah penghasilan:

##### 4.1.1 Klasifikasi Jenis Kelamin

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian, klasifikasi responden berdasarkan jenis kelamin akan dijabarkan pada tabel 4.1.1.

**Tabel 4.1.1**

##### **Klasifikasi Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki-Laki	78	35,9%
2.	Perempuan	139	64,1%
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer Diperoleh (2024)

Tabel 4.1.1 menunjukkan bahwa total responden perempuan sebanyak 139 orang dengan persentase 64,1% dari keseluruhan responden. Sementara itu, total responden laki-laki sebanyak 78 orang dengan persentase 35,9% dari keseluruhan responden. Dengan demikian, hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah perempuan.

#### 4.1.2 Klasifikasi Usia

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian, klasifikasi responden berdasarkan usia akan dijabarkan pada tabel 4.1.2.

**Tabel 4.1.2**

#### **Klasifikasi Usia**

<b>No.</b>	<b>Usia</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
1.	21 - 24 Tahun	23	10,6%
2.	25 – 35 Tahun	157	72,4%
3.	≥ 35 Tahun	37	17,1%
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer Diperoleh (2024)

Tabel 4.1.2 menunjukkan bahwa total responden yang berusia 21 – 24 tahun sebanyak 23 orang dengan persentase 10,6% dari keseluruhan responden. Kemudian, total responden yang berusia 25 – 35 tahun sebanyak 157 orang dengan persentase 72,4% dari keseluruhan responden. Terakhir, total responden yang berusia  $\geq 35$  tahun sebanyak 37 orang dengan persentase 17,1% dari keseluruhan responden. Dengan demikian, hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah berusia 25 – 35 tahun.

### 4.1.3 Klasifikasi Pendidikan Terakhir

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian, klasifikasi responden berdasarkan pendidikan terakhir akan dijabarkan pada tabel 4.1.3.

**Tabel 4.1.3**

#### **Klasifikasi Pendidikan Terakhir**

<b>No.</b>	<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
1.	S1	132	60,8%
2.	S2	77	35,5%
3.	S3	8	3,7%
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer Diperoleh (2024)

Tabel 4.1.3 menunjukkan bahwa total responden dengan pendidikan terakhirnya adalah S1 sebanyak 132 orang dengan persentase 60,8% dari keseluruhan responden. Kemudian, total responden yang pendidikan terakhirnya adalah S2 sebanyak 77 orang dengan persentase 35,5% dari keseluruhan responden. Terakhir, total responden yang pendidikan terakhirnya adalah S3 sebanyak 8 orang dengan persentase 3,7% dari keseluruhan responden. Dengan demikian, hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden yang terlibat dalam penelitian ini memiliki pendidikan terakhir S1.

#### 4.1.4 Klasifikasi Institusi Kerja

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian, klasifikasi responden berdasarkan institusi kerja akan dijabarkan pada tabel 4.1.4.

**Tabel 4.1.4**

##### **Klasifikasi Institusi Kerja**

<b>No.</b>	<b>Institusi Kerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
1.	Hukum/Politik	1	0,5%
2.	Kesehatan	115	53%
3.	Keuangan	10	4,6%
4.	Pemerintah/BUMN	70	32,3%
5.	Pendidikan	4	1,8%
6.	Swasta	17	7,8%
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer Diperoleh (2024)

Tabel 4.1.4 menunjukkan bahwa total responden yang bekerja di institusi hukum/politik adalah sebanyak 1 orang dengan persentase 0,5%, institusi kesehatan sebanyak 115 orang dengan persentase 53%, institusi keuangan sebanyak 10 orang dengan persentase 4,6%, institusi pemerintah/BUMN sebanyak 70 dengan persentase 32,3%, institusi pendidikan sebanyak 4 orang dengan persentase 1,8%, institusi swasta sebanyak 17 orang dengan persentase 7,8% dari keseluruhan responden. Dengan demikian, hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden yang terlibat dalam penelitian ini bekerja di institusi kesehatan.

#### 4.1.5 Klasifikasi Lamanya Bekerja

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian, klasifikasi responden berdasarkan lamanya bekerja akan dijabarkan pada tabel 4.1.5.

**Tabel 4.1.5**

#### **Klasifikasi Lamanya Bekerja**

<b>No.</b>	<b>Lamanya Bekerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
1.	1 – 2 Tahun	27	12,4%
2.	2 – 4 Tahun	64	29,5%
3.	4 – 6 Tahun	80	36,9%
4.	> 6 Tahun	46	21,2%
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer Diperoleh (2024)

Tabel 4.1.5 menunjukkan bahwa total responden dengan lamanya bekerja adalah 1 – 2 tahun sebanyak 27 orang dengan persentase 12,4%, lamanya bekerja adalah 2 – 4 tahun sebanyak 64 orang dengan persentase 29,5%, lamanya bekerja adalah 4 – 6 tahun sebanyak 80 orang dengan persentase 36,9%, lamanya bekerja adalah > 6 tahun sebanyak 46 orang dengan persentase 21,2% dari keseluruhan responden. Dengan demikian, hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden yang terlibat dalam penelitian ini telah bekerja selama 4 – 6 tahun.

#### 4.1.6 Klasifikasi Status Pekerjaan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian, klasifikasi responden berdasarkan status pekerjaan akan dijabarkan pada tabel 4.1.6.

**Tabel 4.1.6**

##### **Klasifikasi Status Pekerjaan**

<b>No.</b>	<b>Status Pekerjaan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
1.	Karyawan Kontrak	36	16,4%
2.	Karyawan Tetap	181	83,4%
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer Diperoleh (2024)

Tabel 4.1.6 menunjukkan bahwa total responden dengan status pekerjaannya adalah karyawan kontrak sebanyak 36 orang dengan persentase 16,4% dari keseluruhan responden. Sementara itu, total responden dengan status pekerjaannya adalah karyawan tetap sebanyak 181 orang dengan persentase 83,4% dari keseluruhan responden. Dengan demikian, hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden yang terlibat dalam penelitian ini berstatus karyawan tetap.

#### 4.1.7 Klasifikasi Jumlah Penghasilan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian, klasifikasi responden berdasarkan jumlah penghasilan akan dijabarkan pada tabel 4.1.7.

**Tabel 4.1.7**

#### **Klasifikasi Jumlah Penghasilan**

<b>No.</b>	<b>Jumlah Penghasilan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
1.	< Rp2.500.000	1	0,5%
2.	Rp2.600.000 – Rp4.500.000	49	22,6%
3.	Rp4.600.000 – Rp6.500.000	57	26,3%
4.	Rp6.600.000 – Rp8.500.000	40	18,4%
5.	Rp8.600.000 – Rp10.500.000	45	20,7%
6.	> Rp10.500.000	25	11,5%
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer Diperoleh (2024)

Tabel 4.1.7 menunjukkan bahwa total responden dengan jumlah penghasilan < Rp2.500.000 adalah sebanyak 1 orang dengan persentase 0,5%, jumlah penghasilan Rp2.600.000 – Rp4.500.000 adalah sebanyak 49 orang dengan persentase 22,6%, jumlah penghasilan Rp4.600.000 – Rp6.500.000 adalah sebanyak 57 orang dengan persentase 26,3%, jumlah penghasilan Rp6.600.000 – Rp8.500.000 adalah sebanyak 40 orang dengan persentase 18,4%, jumlah penghasilan Rp8.600.000 – Rp10.500.000 adalah sebanyak 45 orang dengan persentase 20,7%, jumlah penghasilan > Rp10.500.000 adalah sebanyak 25 orang dengan persentase 11,5% dari keseluruhan responden. Dengan demikian, hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden yang terlibat dalam penelitian ini memiliki jumlah penghasilan sebesar Rp4.600.000 – Rp6.500.000.



## 4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dari masing-masing *item* variabel dalam penelitian ini ditentukan dengan cara mengukur nilai rata-rata yang didapatkan berdasarkan interval penilaian sesuai dengan kriteria yang telah disebutkan sebelumnya pada tabel 3.5.1.

### 4.2.1 Variabel *Actual-Ideal Self-Discrepancy*

Berikut ini penjabaran hasil analisis deskriptif dari *items* yang digunakan dalam variabel *actual-ideal self-discrepancy*:

**Tabel 4.2.1**

#### **Analisis Deskriptif *Items Actual-Ideal Self-Discrepancy***

<b>Kode</b>	<b><i>Items</i></b>	<b>Rata-Rata</b>	<b>Kriteria</b>
<i>AISD1</i>	Saya telah menetapkan karir tertentu, namun saya rasa tidak akan mencapainya di masa depan.	3,81	Tinggi
<i>AISD2</i>	Saya mempunyai gambaran tentang karir impian saya, namun saya pikir itu di luar jangkauan saya.	3,73	Tinggi
<i>AISD3</i>	Saya sebelumnya merasa yakin bahwa saya mempunyai kemampuan untuk mencapai karir yang saya inginkan, tetapi saat ini saya menjadi tidak yakin.	3,58	Tinggi

<b>Kode</b>	<b>Items</b>	<b>Rata-Rata</b>	<b>Kriteria</b>
<i>AISD4</i>	Saya tidak yakin dapat memenuhi persyaratan yang diperlukan untuk mencapai karir yang saya inginkan.	3,33	Sedang
<i>AISD5</i>	Saya tidak yakin dapat mencapai tujuan karir berdasarkan pencapaian saya hingga saat ini.	3,47	Tinggi
<i>AISD6</i>	Saya tidak yakin dapat mencapai karir yang saya inginkan, meskipun dengan bekerja keras.	3,39	Sedang
<b>Rata-Rata Total</b>		<b>3,55</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Tabel 4.2.1 menunjukkan bahwa responden dari penelitian ini sebagian besar memberi nilai yang tinggi pada *items* yang digunakan dalam variabel *actual-ideal self-discrepancy*. Hal ini terutama ditunjukkan dengan empat *items* yang memperoleh nilai dengan kategori tinggi (interval 3,41 – 4,20). Keempat *items* tersebut meliputi *AISD1*, *AISD2*, *AISD3*, dan *AISD5*. Dalam hal ini, *item AISD1* “Saya telah menetapkan karir tertentu, namun saya rasa tidak akan mencapainya di masa depan” memperoleh nilai tertinggi. Namun, sebaliknya dua *items* lainnya adalah *AISD4* dan *AISD6* memperoleh nilai dengan kategori sedang (interval 2,61 – 3,40). Dalam hal ini, *item AISD4* “Saya tidak yakin dapat memenuhi persyaratan yang diperlukan untuk mencapai karir yang saya inginkan” memperoleh nilai terendah. Artinya, jika nilai yang diberikan responden terhadap *AISD1* adalah tertinggi, maka dapat dikatakan responden merasakan kesesuaian yang tinggi antara *item* tersebut dengan keadaan diri yang sebenarnya. Hal

ini juga berlaku sebaliknya, jika nilai yang diberikan responden terhadap *AISD4* adalah terendah, maka dapat dikatakan responden merasakan kesesuaian yang rendah antara *item* tersebut dengan keadaan diri yang sebenarnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan rata-rata total yang diperoleh variabel *actual-ideal self-discrepancy*, yakni sebesar 3,55 termasuk dalam kategori tinggi (interval 3,41 – 4,20).

#### 4.2.2 Variabel *Career Decision-Making*

Berikut ini penjabaran hasil analisis deskriptif dari *items* yang digunakan dalam variabel *career decision-making*:

**Tabel 4.2.2**

#### **Analisis Deskriptif *Items Career Decision-Making***

<b>Kode</b>	<b><i>Items</i></b>	<b>Rata-Rata</b>	<b>Kategori</b>
<i>CDM1</i>	Saya merasa senang bisa mempelajari hal-hal baru tentang diri saya, atau dunia kerja saat mengambil keputusan karir.	4,12	Tinggi
<i>CDM2</i>	Saya merasa terbuka untuk karir yang belum pernah saya dengar, atau pikirkan sebelumnya.	4,07	Tinggi
<i>CDM3</i>	Saya merasa toleran terhadap kemungkinan bahwa keputusan karir saya dapat berubah di masa depan.	4,15	Tinggi
<i>CDM4</i>	Saya merasa takut dengan proses pengambilan keputusan karir yang melibatkan begitu banyak pertimbangan.	3,54	Tinggi

<b>Kode</b>	<b>Items</b>	<b>Rata-Rata</b>	<b>Kategori</b>
<i>CDM5</i>	Saya merasa kesulitan dalam pengambilan keputusan karir, sebab segala sesuatunya tidak dapat diprediksi dengan jelas.	3,50	Tinggi
<i>CDM6</i>	Saya merasa tidak nyaman dengan perspektif orang-orang yang berbeda, atau terkadang bertentangan dengan karir yang telah saya pilih.	3,27	Sedang
<b>Rata-Rata Total</b>		<b>3,78</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Tabel 4.2.2 menunjukkan bahwa responden dari penelitian ini hampir secara keseluruhan memberi nilai yang tinggi pada *items* yang digunakan dalam variabel *career decision-making*. Hal ini terutama ditunjukkan dengan lima *items* yang memperoleh nilai dengan kategori tinggi (interval 3,41 – 4,20). Kelima *items* tersebut adalah *CDM1* – *CDM5*. Dalam hal ini, *item CDM3* “Saya merasa toleran terhadap kemungkinan bahwa keputusan karir saya dapat berubah di masa depan” memperoleh nilai tertinggi. Namun, sebaliknya hanya satu *item* saja *CDM6* yang memperoleh nilai dengan kategori sedang (interval 2,61 – 3,40). Dengan demikian, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa rata-rata total yang diperoleh variabel *career decision-making*, yakni sebesar 3,78 termasuk dalam kategori tinggi (interval 3,41 – 4,20).

#### 4.2.3 Variabel *Future Time Perspective*

Berikut ini penjabaran hasil analisis deskriptif dari *items* yang digunakan dalam variabel *future time perspective*:

**Tabel 4.2.3**

#### **Analisis Deskriptif *Items Future Time Perspective***

<b>Kode</b>	<b><i>Items</i></b>	<b>Rata-Rata</b>	<b>Kategori</b>
<i>FTP1</i>	Saya merasa masa depan penuh dengan berbagai kemungkinan.	3,90	Tinggi
<i>FTP2</i>	Saya merasa banyak peluang menanti di masa depan.	3,99	Tinggi
<i>FTP3</i>	Saya merasa masih ada banyak waktu tersisa untuk membuat rencana baru dalam hidup.	3,89	Tinggi
<i>FTP4</i>	Saya akan menetapkan banyak tujuan baru di masa depan.	3,95	Tinggi
<i>FTP5</i>	Saya dapat melakukan apapun yang saya inginkan di masa depan.	3,99	Tinggi
<i>FTP6</i>	Saya merasa bahwa sebagian kehidupan yang saya harapkan akan terjadi di masa depan.	4,02	Tinggi
<b>Rata-Rata Total</b>		<b>3,96</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Tabel 4.2.3 menunjukkan bahwa responden dari penelitian ini memberi nilai yang tinggi pada seluruh *items* yang digunakan dalam variabel *future time perspective*. Dalam hal ini, *item FTP6* “Saya merasa bahwa sebagian kehidupan yang saya harapkan akan terjadi di masa depan” memperoleh nilai tertinggi. Namun, sebaliknya *item FTP3* “Saya merasa masih ada banyak waktu tersisa untuk membuat rencana baru dalam hidup”

memperoleh nilai terendah. Artinya, jika nilai yang diberikan responden terhadap *FTP6* adalah tertinggi, maka dapat dikatakan responden merasakan kesesuaian yang tinggi antara *item* tersebut dengan keadaan diri yang sebenarnya. Hal ini juga berlaku sebaliknya, jika nilai yang diberikan responden terhadap *FTP3* adalah terendah, maka dapat dikatakan responden merasakan kesesuaian yang rendah antara *item* tersebut dengan keadaan diri yang sebenarnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan rata-rata total yang diperoleh variabel *future time perspective*, yakni sebesar 3,96 termasuk dalam kategori tinggi (interval 3,41 – 4,20).

#### 4.2.4 Variabel *Willingness to Compromise*

Berikut ini penjabaran hasil analisis deskriptif dari *items* yang digunakan dalam variabel *willingness to compromise*:

**Tabel 4.2.4**

#### **Analisis Deskriptif *Items Willingness to Compromise***

<b>Kode</b>	<b><i>Items</i></b>	<b>Rata-Rata</b>	<b>Kategori</b>
<i>WTC1</i>	Saya mencoba untuk fokus pada karir apa yang mungkin dicapai, bukan karir apa yang saya inginkan.	3,99	Tinggi
<i>WTC2</i>	Saya akan mempertimbangkan karir yang berbeda dari yang saya inginkan, jika saya yakin bahwa karir tersebut lebih mudah dicapai.	4,00	Tinggi

<b>Kode</b>	<b>Items</b>	<b>Rata-Rata</b>	<b>Kategori</b>
<i>WTC3</i>	Saya tetap yakin pada tujuan karir saya, meskipun orang lain menganggap tujuan itu tidak mungkin tercapai.	3,97	Tinggi
<i>WTC4</i>	Saya akan tetap mengejar tujuan karir saya, meskipun kemungkinan untuk dapat mencapainya kecil.	4,11	Tinggi
<i>WTC5</i>	Saya tidak akan menetapkan karir cadangan lainnya, jika saya telah memutuskan satu karir yang saya inginkan.	3,63	Tinggi
<i>WTC6</i>	Saya akan terus berjuang untuk mencapai karir terbaik saya tidak peduli berapa lama waktu yang dibutuhkan.	4,06	Tinggi
<b>Rata-Rata Total</b>		<b>3,96</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Tabel 4.2.4 menunjukkan bahwa responden dari penelitian ini memberi nilai yang tinggi pada seluruh *items* yang digunakan dalam variabel *willingness to compromise*. Dalam hal ini, *item WTC4* “Saya akan tetap mengejar tujuan karir saya, meskipun kemungkinan untuk dapat mencapainya kecil” memperoleh nilai tertinggi. Namun, sebaliknya *item WTC5* “Saya tidak akan menetapkan karir cadangan lainnya, jika saya telah memutuskan satu karir yang saya inginkan” memperoleh nilai terendah. Artinya, jika nilai yang diberikan responden terhadap *WTC4* adalah tertinggi, maka dapat dikatakan responden merasakan kesesuaian yang

tinggi antara *item* tersebut dengan keadaan diri yang sebenarnya. Hal ini juga berlaku sebaliknya, jika nilai yang diberikan responden terhadap *WTC5* adalah terendah, maka dapat dikatakan responden merasakan kesesuaian yang rendah antara *item* tersebut dengan keadaan diri yang sebenarnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan rata-rata total yang diperoleh variabel *willingness to compromise*, yakni sebesar 3,96 termasuk dalam kategori tinggi (interval 3,41 – 4,20).

### 4.3 Analisis Hasil *Smart PLS*

#### 4.3.1 Analisis Pengukuran *Outer Model*

Analisis pengukuran dengan *outer model* ini dilakukan dengan beberapa uji, yakni: validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas.

##### 4.3.1.1 Validitas Konvergen

Berikut nilai *loading factor* dari setiap *items* sebagai pengukur dari masing-masing variabel dalam penelitian ini:

**Tabel 4.3.1.1a**

#### *Nilai Outer Loading*

Kode	Variabel Penelitian			
	<i>Actual-Ideal Self-Discrepancy</i>	<i>Career Decision-Making</i>	<i>Future Time Perspective</i>	<i>Willingness to Compromise</i>
<i>AISD1</i>	0,904			
<i>AISD2</i>	0,895			
<i>AISD3</i>	0,896			
<i>AISD4</i>	0,910			



Kode	Variabel Penelitian			
	<i>Actual-Ideal Self-Discrepancy</i>	<i>Career Decision-Making</i>	<i>Future Time Perspective</i>	<i>Willingness to Compromise</i>
<i>AISD5</i>	0,895			
<i>AISD6</i>	0,902			
<i>CDM1</i>		0,742		
<i>CDM2</i>		0,754		
<i>CDM3</i>		0,763		
<i>CDM4</i>		0,865		
<i>CDM5</i>		0,860		
<i>CDM6</i>		0,824		
<i>FTP1</i>			0,851	
<i>FTP2</i>			0,865	
<i>FTP3</i>			0,859	
<i>FTP4</i>			0,835	
<i>FTP5</i>			0,845	
<i>FTP6</i>			0,869	
<i>WTC1</i>				0,804
<i>WTC2</i>				0,762
<i>WTC3</i>				0,762
<i>WTC4</i>				0,815
<i>WTC5</i>				0,718
<i>WTC6</i>				0,789

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Tabel 4.3.1.1a menunjukkan bahwa seluruh *items* variabel memiliki nilai yang memenuhi kriteria, yakni positif dan lebih besar dari 0,70. Sebagai contoh, item pada variabel *actual-ideal self-discrepancy (AISD)* memiliki nilai yang berkisar 0,80 sampai 0,90. Sementara itu, seluruh item pada variabel *future time perspective (FTP)* memiliki nilai di atas 0,80.

Dengan demikian, dapat disimpulkan hasil uji validitas konvergen yang didasarkan pada pengukuran nilai *outer loading* menunjukkan bahwa semua variabel pada penelitian ini dinyatakan valid. Selanjutnya, hasil pengukuran nilai *Average Variance Extracted (AVE)* ditunjukkan pada tabel 4.3.1.1b.

**Tabel 4.3.1.1b**

**Nilai AVE**

<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Nilai AVE (Average Variance Extracted)</b>
<i>Actual-Ideal Self-Discrepancy</i>	0,644
<i>Career Decision-Making</i>	0,730
<i>Future Time Perspective</i>	0,810
<i>Willingness to Compromise</i>	0,602

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Hasil pengukuran nilai AVE pada tabel 4.3.1.1b menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria dengan nilai lebih besar dari 0,50. Sebagai contoh, variabel *actual-ideal self-discrepancy* dan *willingness to compromise* memiliki nilai AVE di atas 0,60. Sementara itu, variabel *career decision-making* memiliki nilai AVE diatas 0,70 dan variabel *future time perspective* memiliki nilai AVE di atas 0,80. Dengan demikian, dapat disimpulkan hasil uji validitas konvergen yang didasarkan pada pengukuran nilai AVE menunjukkan bahwa semua variabel pada penelitian ini dinyatakan valid secara konvergen.

### 4.3.1.2 Validitas Diskriminan

Berikut nilai *cross loading* dan nilai *fornell-lacker* dari masing-masing variabel dalam penelitian ini:

**Tabel 4.3.1.2a**

#### *Nilai Cross Loading*

<b>Kode</b>	<b>Variabel Penelitian</b>			
	<i>Actual-Ideal Self-Discrepancy</i>	<i>Career Decision-Making</i>	<i>Future Time Perspective</i>	<i>Willingness to Compromise</i>
<i>AISD1</i>	0,904	0,584	0,230	0,497
<i>AISD2</i>	0,895	0,616	0,233	0,532
<i>AISD3</i>	0,896	0,586	0,242	0,519
<i>AISD4</i>	0,910	0,645	0,187	0,511
<i>AISD5</i>	0,895	0,608	0,111	0,386
<i>AISD6</i>	0,902	0,640	0,134	0,476
<i>CDM1</i>	0,255	0,742	0,679	0,597
<i>CDM2</i>	0,322	0,754	0,628	0,601
<i>CDM3</i>	0,320	0,763	0,679	0,628
<i>CDM4</i>	0,792	0,865	0,241	0,510
<i>CDM5</i>	0,737	0,860	0,196	0,436
<i>CDM6</i>	0,751	0,824	0,174	0,456
<i>FTP1</i>	0,168	0,395	0,851	0,521
<i>FTP2</i>	0,087	0,392	0,865	0,499
<i>FTP3</i>	0,271	0,467	0,859	0,548
<i>FTP4</i>	0,091	0,418	0,835	0,527
<i>FTP5</i>	0,168	0,440	0,845	0,555
<i>FTP6</i>	0,245	0,504	0,869	0,609
<i>WTC1</i>	0,435	0,499	0,484	0,804
<i>WTC2</i>	0,434	0,495	0,473	0,762
<i>WTC3</i>	0,263	0,430	0,621	0,762
<i>WTC4</i>	0,377	0,505	0,589	0,815

Kode	Variabel Penelitian			
	<i>Actual-Ideal Self-Discrepancy</i>	<i>Career Decision-Making</i>	<i>Future Time Perspective</i>	<i>Willingness to Compromise</i>
<b>WTC5</b>	0,621	0,650	0,299	0,718
<b>WTC6</b>	0,274	0,421	0,589	0,789

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Hasil pengukuran nilai *cross loading* pada tabel 4.3.1.2a menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria dengan nilai lebih besar dari 0,70. Sebagai contoh, variabel *career decision-making* memiliki nilai *cross loading* di atas 0,70. Sementara itu, variabel *future time perspective* memiliki nilai *cross loading* diatas 0,80. Dengan demikian, dapat disimpulkan hasil uji validitas diskriminan yang didasarkan pada pengukuran nilai *cross loading* menunjukkan bahwa semua variabel pada penelitian ini dinyatakan valid. Selanjutnya, tabel 4.3.1.2b menyajikan hasil pengukuran nilai *fornell-larcker*.

**Tabel 4.3.1.2b**

**Nilai Fornell-Larcker Criterion**

	<i>AI SD</i>	<i>CDM</i>	<i>FTP</i>	<i>WTC</i>
<i>AI SD</i>	<b>0,803</b>			
<i>CDM</i>	0,516	<b>0,854</b>		
<i>FTP</i>	0,682	0,211	<b>0,900</b>	
<i>WTC</i>	0,662	0,640	0,542	<b>0,776</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Hasil pengukuran nilai *AVE* pada tabel 4.3.1.2b menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki hasil yang lebih besar dibandingkan nilai variabel yang ada di bawahnya. Hal ini mengindikasikan hasil yang baik berdasarkan kriteria pengukuran Fornell & Larcker (1981). Sebagai contoh, variabel *future time perspective* (0,900) memiliki nilai yang lebih besar dari variabel yang ada dibawahnya, yakni *willingness to compromise* (0,542) dan seterusnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan seluruh variabel pada penelitian ini dinyatakan valid secara diskriminan.

#### 4.3.1.3 Reliabilitas

Berikut ini tabel dari hasil uji reliabilitas menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite reliability*:

**Tabel 4.3.1.3**

#### Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Actual-Ideal Self-Discrepancy</i>	0,889	0,915
<i>Career Decision-Making</i>	0,926	0,942
<i>Future Time Perspective</i>	0,953	0,962
<i>Willingness to Compromise</i>	0,868	0,900

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Hasil uji reliabilitas pada tabel 4.3.1.3 menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria dengan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* jauh lebih besar dari 0,70. Sebagai contoh, variabel *future time perspective* memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,953 dan nilai *composite reliability* sebesar 0,962. Dalam hal ini, nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang semakin tinggi

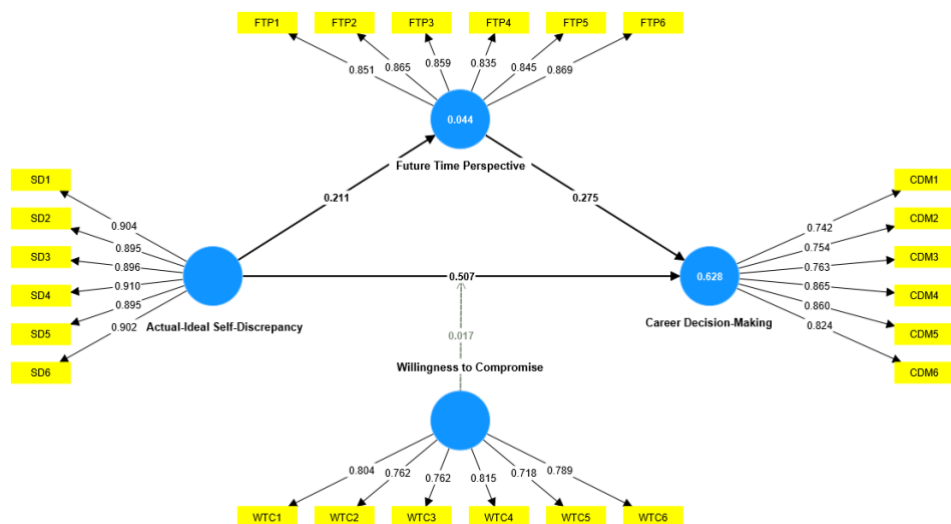
mengindikasikan tingkat reliabilitas yang juga semakin tinggi. Dengan demikian, dapat disimpulkan hasil uji reliabilitas yang didasarkan pada pengukuran nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* menunjukkan bahwa semua variabel pada penelitian ini dinyatakan reliabel. Kemudian, disebabkan seluruh variabel yang telah diuji dengan beberapa pengukuran seperti validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas terbukti valid serta reliabel, maka dapat dilakukan analisis selanjutnya dengan memeriksa *goodness of fit model* dengan mengevaluasi *inner model*.

#### 4.3.2 Analisis Pengukuran Inner Model

Pengujian *inner model* dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi, dan *R-square* dari model struktural penelitian.

Gambar 4.3.2

Model Struktural Penelitian



#### 4.3.2.1 *R-Square* ( $R^2$ )

Nilai *R-square* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.3.2.1.

**Tabel 4.3.2.1**

#### **Nilai *R-Square***

<b>Variabel Penelitian</b>	<b><i>R-Square</i></b>	<b><i>R-Square Adjusted</i></b>
<i>Career Decision-Making</i>	0,628	0,621
<i>Future Time Perspective</i>	0,044	0,040

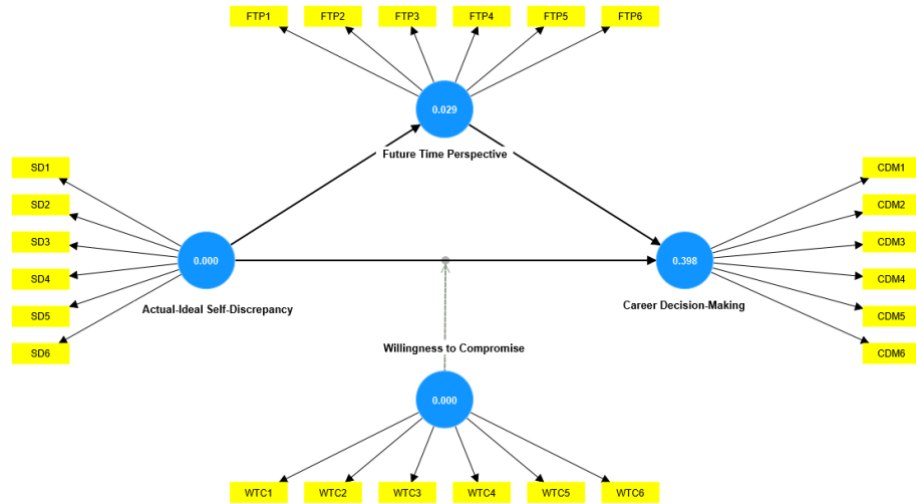
Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Berdasarkan tabel 4.3.2.1 di atas menunjukkan nilai *adjusted R-square* dari variabel *career decision-making* sebesar 0,621. Nilai tersebut artinya bahwa variabel *career decision-making* dapat dijelaskan dengan variabel bebas (independen) sebesar 62,1% dan sisanya 37,9% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Sedangkan nilai *adjusted R-Square* dari variabel *future time perspective* sebesar 0,040. Nilai tersebut artinya bahwa variabel *future time perspective* dapat dijelaskan dengan variabel bebas (independen) sebesar 4% dan sisanya 96% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

#### 4.3.2.2 *Q-Square (Predictive Relevance)*

Gambar 4.3.2.2

*Q-Square (Predictive Relevance)*



Tabel 4.3.2.2

Nilai *Q-Square (Predictive Relevance)*

	<i>SSO</i>	<i>SSE</i>	$Q^2$ (= 1 - <i>SSE/SSO</i> )
<i>Career Decision-Making</i>	1.302,000	784,391	0,398
<i>Future Time Perspective</i>	1.302,000	1264,806	0,029

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

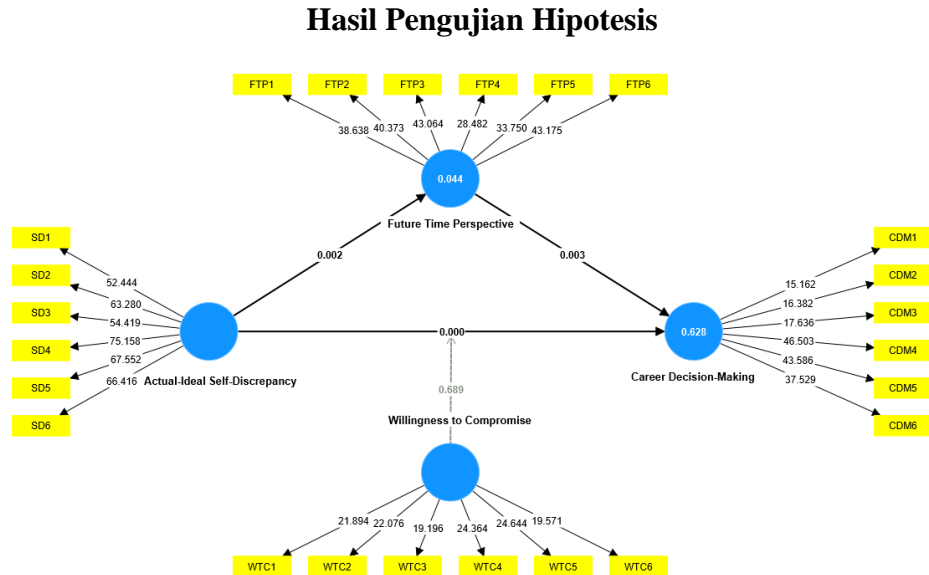
Hasil pengujian *Q-square* yang ditunjukkan oleh tabel 4.3.2.2 menunjukkan bahwa variabel dependen, yakni *career decision-making* memiliki nilai *Q-square* > 0 (nol). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki *predictive relevance* dan nilai observasi yang baik.



### 4.3.3 Hasil Pengujian Hipotesis

Berikut penjelasan secara lengkap mengenai pengujian hipotesis:

**Gambar 4.3.3**



#### 4.3.3.1 Pengaruh Langsung antar Konstruk

**Tabel 4.3.3.1**

#### Pengujian Hipotesis

(Direct Relationship)

Hipotesis		Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
(1)	$AISD \rightarrow CDM$	0,507	7,956	0,000
(2)	$AISD \rightarrow FTP$	0,211	3,115	0,002
(3)	$FTP \rightarrow CDM$	0,275	3,001	0,003

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Keterangan:

*AISD* : Actual-Ideal Self-Discrepancy

*CDM* : Career Decision-Making

*FTP* : Future Time Perspective

Selanjutnya, hasil pengujian hipotesis pada tabel 4.3.3.1 digunakan untuk menjelaskan positif, atau negatifnya *direct relationship* yang merujuk pada nilai *t-statistics* setiap hipotesis yang diajukan. Berikut penjelasan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini:

- (1) Hipotesis 1: *Actual-Ideal Self-Discrepancy* memiliki Kausalitas terhadap Kompleksitas *Career Decision-Making* Karyawan

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,507, nilai *p-values* sebesar  $0,000 < 0,05$  dan *t-statistics* sebesar  $7,956 > 1,960$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa **H1 diterima**.

- (2) Hipotesis 2: *Actual-Ideal Self-Discrepancy* memiliki Kausalitas terhadap *Future Time Perspective* Karyawan

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,211, nilai *p-values* sebesar  $0,002 < 0,05$  dan *t-statistics* sebesar  $3,115 > 1,960$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa **H2 diterima**.

- (3) Hipotesis 3: *Future Time Perspective* memiliki Kausalitas terhadap Kompleksitas *Career Decision-Making* Karyawan

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,275, nilai *p-values* sebesar  $0,003 < 0,05$  dan *t-statistics* sebesar  $3,001 > 1,960$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa **H3 diterima**.

#### 4.3.3.2 Pengaruh Tidak Langsung antar Konstruk

Tabel 4.3.3.2

#### Pengujian Mediasi

(*Indirect Relationship*)

Hipotesis	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics (  O/STDEV  )</i>	<i>P Values</i>
<i>AISD → FTP → CDM</i>	0,058	2,147	0,032

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Keterangan:

*AISD* : *Actual-Ideal Self-Discrepancy*

*CDM* : *Career Decision-Making*

*FTP* : *Future Time Perspective*

Selanjutnya, hasil pengujian hipotesis pada tabel 4.3.3.2 digunakan untuk menjelaskan positif, atau negatifnya *indirect relationship* yang merujuk pada nilai *t-statistics* hipotesis keempat yang diajukan. Berikut penjelasan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini:

(1) Hipotesis 4: *Future Time Perspective* Memainkan Peran Mediasi dalam Kausalitas antara *Actual-Ideal Self-Discrepancy* terhadap Kompleksitas *Career Decision-Making* Karyawan

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,058, nilai *p-values* sebesar  $0,032 < 0,05$  dan *t-statistics* sebesar  $2,147 > 1,960$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa **H4 diterima**.

### 4.3.3.3 Pengaruh Moderasi antar Konstruk

Tabel 4.3.3.3

#### Pengujian Moderasi

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics (  O/STDEV  )	P Values
$WTC \times AISD \rightarrow CDM$	0,017	0,401	0,689

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Keterangan:

*AISD* : *Actual-Ideal Self-Discrepancy*

*CDM* : *Career Decision-Making*

*WTC* : *Willingness to Compromise*

Hasil pengujian hipotesis pada tabel 4.3.3.3 digunakan untuk menjelaskan positif, atau negatifnya pengaruh moderasi yang merujuk pada nilai *t-statistics* hipotesis kelima yang diajukan. Berikut penjelasan hasil pengujian hipotesis terkait hubungan antar variabel dalam penelitian ini:

(1) H5: *Willingness to Compromise* Memainkan Peran Moderasi dalam Kausalitas antara *Actual-Ideal Self-Discrepancy* terhadap Kompleksitas *Career Decision-Making* Karyawan

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,017, nilai *p-values* sebesar 0,689 > 0,05 dan *t-statistics* sebesar 0,401 < 1,960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa **H5 ditolak**.

## 4.4 Pembahasan Hasil

### 4.4.1 Hipotesis 1

Hasil penelitian ini menemukan bahwa hipotesis pertama, yakni *actual-ideal self-discrepancy (AISD)* memiliki kausalitas terhadap kompleksitas *career decision-making (CDM)* karyawan diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa *discrepancy* dapat menjadi salah satu faktor utama yang menyebabkan kompleksitas dalam membuat keputusan antara kesesuaian karir dengan identitas saat ini, atau aspirasi karir ideal dari individu. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian terdahulu yang telah menunjukkan korelasi antara *self-discrepancy* dengan semakin tingginya tingkat *psychological distress* yang dialami oleh individu disebabkan kegagalan dalam mencapai *ideal self* yang diharapkan (Ogilvie, 1987; Hardin *et al.*, 2007; Shahar & Doron, 2017). Kegagalan tersebut dapat mengarah pada individu yang merasakan suatu tekanan sebagai manifestasi dari gangguan *borderline personality disorder* (Parker *et al.*, 2006; Jiang & Huang, 2016), berupa kecemasan yang intens. Dalam konteks *CDM*, kecemasan ini memengaruhi proses disebabkan adanya ketidakpastian terkait pilihan, perlunya komitmen terhadap keputusan, serta hasil dari keputusan yang dibuat (Saka *et al.*, 2008). Akibatnya, individu yang cemas akan terdorong untuk membuat pilihan rendah risiko yang cenderung *low impulsive* (Brady & Peterman, 2020), seperti mempertahankan *status quo* (Mowbray & Wilkinson, 2015) dengan menyesuaikan pilihan karir dengan identitas *actual self* saat ini, bahkan tanpa melakukan upaya yang diperlukan dalam mengatasi ketidakpastian yang menyertai hasil dari *CDM* yang

diharapkan dapat terealisasi sesuai dengan aspirasi *ideal self*. Kecenderungan ini dapat dijelaskan melalui hasil penelitian sebelumnya dari Gati *et al.* (2010) bahwa perasaan ketidakpastian terkait hasil dari pilihan karir dapat memengaruhi kompleksitas dalam proses *decision-making*.

Penelitian pada paragraf sebelumnya yang telah mengkaji impulsivitas dalam *decision-making* juga menyatakan bahwa sebaliknya, individu yang *high-impulsive* membuat pilihan yang berisiko tinggi (Martin & Potts, 2009) dalam jangka sekarang, seperti memutuskan untuk *turnover*. Sedangkan, implikasi secara jangka panjangnya cenderung belum dipertimbangkan secara baik oleh individu tersebut disebabkan perencanaan karir yang kurang terarah. Kurangnya perencanaan karir ini dapat mengarah pada kesulitan individu dalam mengelola potensi hasil dari keputusan yang diambil, berupa peningkatan risiko akan kegagalan yang secara terus-menerus dialami dalam mencapai tujuan dari penyelarasan *discrepancy* sebagaimana yang diharapkan oleh aspek *ideal self*, yakni secara tidak langsung dapat menimbulkan antisipasi akan adanya aspek *undesired self* (Ogilvie, 1987). Dalam kondisi ini, individu yang menyadari ketidakpastian hasil dari pilihan karir yang dibuat dapat tidak sesuai dengan *ideal self* (aspirasi, tujuan, dan keinginan) di masa depan (Johnston & Luciano, 2020), tetapi bahkan berpotensi akan lebih buruk dari yang diharapkan (Bright *et al.*, 2010) dapat mengarah pada *undesired self*, dimana individu mengidentifikasi atau menyoroti aspek-aspek dari diri yang dianggap tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Implikasinya adalah individu dengan tingkat *actual self* (kemampuan, keterampilan, dan pencapaian) saat ini menjadi semakin tidak percaya diri untuk melakukan

eksplorasi karir lebih lanjut (Johnston & Luciano, 2018) agar dapat mencapai keselarasan dengan yang diinginkan secara ideal (Ng *et al.*, 2012). Dengan kata lain, dari adanya antisipasi akan *undesired self* yang menjadi faktor penghambat untuk pencapaian optimal dalam konteks karir inilah, individu cenderung memilih pendekatan yang lebih konservatif dalam *CDM*.

Penyebab lain dari pendekatan yang konservatif dalam *CDM* adalah *inferiority feeling* yang dimiliki oleh individu (Junko, 2016). Perasaan ini timbul dari kurangnya keyakinan dalam memenuhi kualifikasi dan kompetensi tinggi yang diperlukan untuk mengejar jalur atau peluang karir yang selaras dengan aspirasi *ideal self*. Ketika inferioritas ini semakin besar, individu akan semakin membatasi diri dalam mengejar aspirasi yang lebih tinggi dari tingkat *actual self* saat ini disebabkan terlalu fokusnya individu pada potensi hasil negatif berupa kegagalan mencapai tingkat *ideal self* (Higgins, 1987; Higgins 2019). Fokus utama terhadap potensi hasil negatif ini dihasilkan dari kehati-hatian individu ketika menganalisis berbagai pilihan karir yang tersedia (Pryor & Bright, 2011; Gill & Oberlander, 2018) agar tidak mengarah pada *undesired self*, seperti yang dijelaskan pada paragraf sebelumnya. Kemudian, potensi yang dapat muncul dari kehati-hatian ini adalah individu cenderung terjebak dalam siklus berpikir berlebihan tanpa mencapai pilihan yang pasti. Hal ini dipicu oleh keraguan yang berkepanjangan dari individu yang merasa *actual self* saat ini masih jauh dari kata memadai untuk merealisasikan standar *ideal self* yang dibayangkan. Dengan begitu, ketidakpercayaan diri yang muncul dari perasaan inferior ini dapat mengarah pada sikap keengganan untuk melakukan upaya yang diperlukan untuk mengatasi ketidakpuasan terhadap

*career advancement* yang mengakibatkan proses *CDM* menjadi semakin kompleks.

Namun, terdapat temuan lain yang bertentangan dengan ketiga penelitian sebelumnya yang mendukung hasil penelitian ini, yakni bahwa *AISD* berkaitan secara negatif terhadap kompleksitas *CDM*, terutama jika individu tersebut memiliki tingkat *goal commitment* yang lebih rendah (Park & Lee, 2016), atau tingkat *self-efficacy* yang rendah (Kim & Lee, 2017). Hal ini disebabkan oleh *discrepancy* yang substansial antara karir saat ini dengan karir masa depan tidak selalu menyebabkan individu untuk turut melibatkan diri dalam dalam *career-related behaviors*, terutama jika tidak memiliki tujuan, atau komitmen yang jelas terkait dengan karir. Sebaliknya, dalam konteks penelitian ini penerimaan hipotesis pertama tersebut dapat dijustifikasi berdasarkan *gender*. Kontributor terbesar penelitian ini adalah karyawan perempuan (64,1%) dari keseluruhan responden yang menurut beberapa penelitian terdahulu cenderung merasakan *self-discrepancy* yang lebih tinggi dibandingkan laki-laki (Weng *et al.*, 2016) dalam hal aspirasi dan tujuan karir. Hal ini terjadi sebab terkait dengan peran *gender* yang dapat membatasi akses perempuan untuk memutuskan karir tertentu (Barisic *et al.*, 2019), atau bahkan membuat perempuan enggan mengejar jalur karir yang ambisius (Carter *et al.*, 2016) yang disebabkan adanya hal lain yang juga harus diprioritaskan seperti mengurus rumah tangga (Kiernan & Innstrand, 2017), sehingga diperlukan adaptabilitas terhadap keputusan karir yang akan dicapai agar tidak terlalu menyita banyak waktu bagi perempuan tersebut (Ng *et al.*, 2012). Di sisi lain, laki-laki juga dapat mengalami *AISD* dalam konteks *CDM* sebab mengutamakan beberapa hal seperti misalnya keinginan



terhadap *work-life balance* (Glass & Finley, 2010). Namun, peran *gender* tersebut juga dapat menekan laki-laki dengan mengesampingkan hal-hal di luar keinginannya untuk lebih memprioritaskan karir (Pedulla & Thébaud, 2015) dan mencapai tingkat kesuksesan tertentu (Wong *et al.*, 2019). Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa baik laki-laki, maupun perempuan dapat mengalami *self-discrepancy* antara tingkat *actual self* dan *ideal self* dalam pengambilan keputusan karir. Namun, *actual-ideal self-discrepancy* beserta signifikansi dampaknya terhadap kompleksitas *career decision-making* dapat dipengaruhi oleh peran *gender*.

Implikasi dari temuan ini adalah mengenai pentingnya MSDM mempertimbangkan perbedaan aspirasi karyawan laki-laki dan perempuan (Wu *et al.*, 2020). MSDM perlu memahami potensi *AISD* berbasis *gender* dan dampaknya terhadap kompleksitas *CDM* karyawan. Dengan memahami potensi tersebut, MSDM dapat merancang intervensi yang secara holistik mempertimbangkan berbagai faktor yang memengaruhi keputusan, termasuk aspirasi karir, nilai-nilai pribadi, atau kebutuhan keluarga yang berbeda dari karyawan laki-laki dan perempuan (Zhang & Feng, 2022). Dengan memahami konteks yang lebih luas tersebut, MSDM dapat membantu karyawan membuat keputusan yang lebih baik dan mengurangi kompleksitas dalam prosesnya. Hal ini pada akhirnya dapat berkontribusi dalam mengurangi tingkat *turnover* (Chen *et al.*, 2019) melalui kepuasan terhadap lingkungan kerja (Lee *et al.*, 2021) yang membantu mengidentifikasi dan merealisasikan karir yang sesuai berdasarkan variabilitas dari masing-masing karyawan.

#### 4.4.2 Hipotesis 2

Hasil penelitian ini menemukan bahwa hipotesis kedua, yakni *actual-ideal self-discrepancy (AISD)* memiliki kausalitas terhadap *future time perspective (FTP)* karyawan diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya *discrepancy* yang substansial antara '*actual self*' (siapa diri saat ini) dan '*ideal self*' (ingin menjadi siapa di masa depan) dapat menjadi salah satu faktor yang mendorong individu memiliki *FTP*. Hasil ini selaras dengan penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa *self-discrepancy* yang substansial memiliki pengaruh negatif terhadap *subjective well-being* yang rendah (Pavot *et al.*, 1997). Namun, pengaruh ini dapat diminimalisasi ketika terdapat *FTP* yang lebih positif (Guo & Fu, 2018) sebab individu akan memiliki keyakinan mengenai tingkat *controllability* dan *certainty* terhadap hasil dari penetapan tujuan di masa depan (Zacher *et al.*, 2014). *Controllability* mengacu pada sejauh mana individu yakin akan kemampuan dalam memengaruhi, atau mengendalikan hasil (Bandura, 1997; Skinner & Zimmer-Gembeck, 2020) berupa pencapaian *subjective well-being*, sementara *certainty* berkaitan dengan keyakinan yang dimiliki individu dalam prediktabilitas (Kammeyer-Mueller *et al.*, 2021) akan keberhasilan dari pencapaian tersebut. Oleh sebab itu, melalui *FTP* yang lebih positif inilah individu akan memiliki keyakinan yang diperlukan dalam upaya menutup *gap* antara *actual-ideal self* (Rudolph *et al.*, 2018) untuk membantu pencapaian tujuan terkait *subjective well-being* di masa depan (Zhang *et al.*, 2018).

Penelitian yang dilakukan oleh Husman & Shell (2008) mengaitkan keyakinan tersebut dengan *time perspective*, terutama bagi individu dengan

*long future-orientation* yang memahami interval waktu yang jauh sebagai disposisi untuk mengasosiasikan valensi yang tinggi pada tujuan di masa mendatang (Lens *et al.*, 2012). Semakin lamanya *FTP* yang dimiliki, maka terdapat keyakinan dari individu bahwa *reward value* yang diperoleh akan lebih tinggi disebabkan kecenderungan untuk *delay of gratification* (Lens *et al.*, 2012; Hou-Chao *et al.*, 2014) demi berfokus dalam mencapai tujuan jangka panjang yang lebih bernilai (Gschwandtner *et al.*, 2022). Kecenderungan untuk *delay of gratification* ini dalam penelitian dari John & Srivastava (1999) telah dikaitkan dengan salah satu dari 'big five personality traits', yakni *conscientiousness* yang merujuk pada individu yang lebih terarah, lebih terorganisir, lebih berorientasi, dan lebih bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan (Costa & McCrae, 1992; Kairys & Liniauskaite, 2015). Dengan kepribadian tersebut, individu akan mengambil upaya konkret dalam mengatasi *self-discrepancy* yang ditemukan sebagai *contributory factor* (Mason *et al.*, 2019) dalam menghambat upaya individu dari keberhasilan pencapaian tujuan di masa depan. Hal ini disebabkan melalui keseluruhan kausalitas yang telah diuraikan berdasarkan literatur sebelumnya ini, menekankan bahwa *conscientiousness* yang berkaitan dengan *FTP* tidak hanya berperan dalam upaya untuk menyelaraskan tindakan saat ini melalui *delay of gratification*, tetapi juga untuk membentuk motivasi intrinsik (Przybylski *et al.*, 2012) dalam mencapai *congruity* akan idealisasi diri di masa depan (Huber *et al.*, 2018; Schlechter *et al.*, 2022)

Berbanding terbalik dengan hasil temuan dari Przybylski *et al.* (2012), penelitian lain telah menemukan bahwa *self-discrepancy* tidak selalu mengarah pada peningkatan motivasi individu untuk menguranginya

(Langens, 2001), terlepas dari *gap* substansial antara tingkat *actual-ideal self* yang dirasakan. Hal ini menurut Calogero (2000) dikategorikan sebagai *maladaptive behavior*, atau penghindaran atas hal yang dirasa tidak mungkin untuk dicapai di masa depan, sebagai manifestasi dari *emotional vulnerability* yang diasosiasikan dengan *AISD* (Higgins, 1987; Sherry *et al.*, 2013). Oleh sebab itu, terdapat upaya lain yang perlu dilakukan individu sebagai respons dalam meregulasi emosi yang diakibatkan oleh *perspective* masa depan yang terbatas tersebut (Schlechter *et al.*, 2022), yakni dengan *reengage*, atau terlibat kembali secara lebih terfokus dan terarah (Kacmár & Beere, 2021). Keterlibatan kembali menunjukkan perubahan *time perspective* yang lebih positif terhadap masa depan (Laundal & Solberg, 2022), sehingga individu akan termotivasi untuk menghadapi tantangan saat ini (Golden *et al.*, 2002), termasuk pengaruh dari *AISD*. Dengan merencanakan dan memvisualisasikan pencapaian aspirasi *ideal self* di masa depan, individu dapat meningkatkan *emotional resilience* (Gürcan-Yildirim & Gençoz, 2020) dalam mengatasi pengaruh dari *AISD* yang substansial melalui *FTP* yang dimiliki.

Namun, terdapat temuan dari penelitian sebelumnya yang bertentangan dengan hasil penelitian ini, yakni bahwa *AISD* tidak memengaruhi *FTP* (Choi *et al.*, 2017). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin besar *discrepancy* antara *actual-ideal self* yang dimiliki, maka individu dapat mengalami penurunan fokus pada tujuan di masa depan (Gilovich, 2000; Budinik & Fich, 2019) yang ditunjukkan oleh perencanaan yang kurang proaktif dari individu dalam mencapainya (Van Lierop *et al.*, 2017). *Need achievement* dalam penelitian Siegman (1961) dinyatakan

sebagai salah satu sumber dari *FTP*, tetapi dengan kurangnya perencanaan tersebut diasosiasikan oleh Plante (1977) dengan *low-achiever individual* yang cenderung memiliki motivasi yang rendah dalam merealisasikan *ideal self* di masa depan. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya dari Lee & Kim (2016) yang menunjukkan bahwa individu dengan *FTP* cenderung memiliki *self-regulation*, sehingga kurang merasakan pengaruh negatif dari *AISD*. Melalui *self-regulation* tersebut, individu lebih mampu mengelola pikiran, emosi, dan perilaku (Kooij *et al.*, 2016) dengan fokus pada masa kini (Dziura, 2016) tanpa terbebani oleh *intolerance of uncertainty* di masa depan yang dipandang oleh individu akan *time consuming* untuk mengatasinya. *Intolerance of uncertainty* dapat mengarah pada *generalized anxiety disorder* (Yang *et al.*, 2021; Wilson *et al.*, 2023) yang menjadi *burden* dalam upaya memaksimalkan produktivitas yang diperlukan untuk penyelesaian *present tasks* (Wittchen, 2002). Jika dikaitkan dengan 'big five personality traits' seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, kurangnya perencanaan sebagai bagian dari *FTP* yang rendah ini disebabkan oleh *neuroticism*, yakni terfokus hanya pada munculnya potensi ancaman, kegagalan, atau kecemasan tentang pencapaian hasil di masa depan (DiBlasio, 2021).

Sebaliknya, dalam konteks penelitian ini kausalitas antara *AISD* terhadap *FTP* dapat berbeda berdasarkan pendidikan terakhir. Kontributor terbesar penelitian ini adalah responden dengan pendidikan terakhirnya adalah S1 (60,8%) dari keseluruhan responden. Pendidikan terakhir tersebut memiliki korelasi potensial yang dapat memengaruhi hubungan antara *AISD* terhadap *FTP*. Pertama, gelar sarjana telah memberi individu keterampilan,

pengetahuan, dan kepercayaan diri (Nelson & Littman, 2016) untuk menetapkan tujuan ambisius (Nurmi & Jari-Erik, 2016) sesuai dengan *ideal self* yang ingin dicapai oleh individu. Kedua, individu juga dapat melihat masa depan secara optimis sebab gelar sarjana dapat membantu mereduksi *discrepancy* yang dirasakan antara tingkat *actual self-ideal self* dalam upaya untuk mewujudkan masa depan yang diinginkan (Rudolph *et al.*, 2018). Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan didasarkan karakteristik responden yang terbanyak dari penelitian ini, gelar S1 dibandingkan gelar lainnya cenderung lebih merasakan pengaruh dari *AISD* terhadap *FTP*.

Implikasi dari temuan ini adalah mengenai pentingnya MSDM dalam mempertimbangkan latar belakang pendidikan ketika mengembangkan intervensi. MSDM perlu memahami potensi pengaruh *AISD* terhadap *FTP* berdasarkan kompetensi dari gelar yang variatif dari masing-masing karyawan. Dengan memahami potensi tersebut, MSDM dapat menyesuaikan intervensinya secara lebih baik melalui *collaborative strategy* (Ferdousi & Abedin, 2023) untuk mendukung karyawan, terutama dengan gelar S1 yang potensial, misalnya dengan memberikan dukungan beasiswa pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, yakni *master's degree* (Roberts & Davis, 2018), atau sertifikasi profesional yang relevan untuk memenuhi kualifikasi pekerjaan yang diperlukan (Cumberland *et al.*, 2018). Bagi organisasi ini akan berkontribusi dalam mengelola *turnover* yang disebabkan tidak terpenuhinya aspirasi spesifik dari karyawan yang potensial (Huang *et al.*, 2015). Sedangkan, bagi karyawan ini akan berkontribusi dalam

merealisasikan upaya untuk mencapai keselarasan diri dengan aspirasi *ideal career* di masa depan (Gao *et al.*, 2017)

#### 4.4.3 Hipotesis 3

Hasil penelitian ini menemukan bahwa hipotesis ketiga, yakni *future time perspective (FTP)* memiliki kausalitas terhadap kompleksitas *career decision-making (CDM)* karyawan diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa individu dengan *FTP* cenderung memprioritaskan pembuatan keputusan karir yang mungkin terlihat berisiko, misalnya meninggalkan posisi yang stabil saat ini. Namun, potensial memberikan hasil yang sejalan dengan visi individu tentang masa depan karir yang memuaskan dalam jangka panjang. Hasil ini selaras dengan penelitian terbaru yang menunjukkan bahwa individu dengan *FTP* memiliki karakteristik yang *risk-tolerant*, seperti yang dijelaskan oleh Oosterwegel (2019). Dalam konteks ini, tiga hasil dari penelitian lain dimulai dari Miller & Wilson (2019) yang mendukung pertanyaan tersebut dengan menyoroti bahwa karakteristik *risk-tolerant* dapat meningkatkan ketahanan individu terhadap tekanan dan tantangan yang muncul dalam karirnya. Sebagaimana dikemukakan oleh Lee & Chang (2018), tantangan ini tidak hanya dilihat oleh individu yang *risk-tolerant* sebagai hambatan saja, melainkan juga sebagai peluang. Dengan begitu, melalui pola pikir ini, individu akan melihat tantangan sebagai peluang pertumbuhan dan perkembangan untuk memenuhi ambisi karir yang lebih besar di masa depan (Wu & Li, 2018). Ketiga hasil penelitian yang menjustifikasi hipotesis ketiga ini dapat memberikan gambaran yang saling terkait tentang bagaimana individu dengan *FTP* dapat memproyeksikan diri ke depan dengan lebih positif terhadap peluang yang ada dan lebih terdorong

untuk mengambil tindakan yang diperlukan untuk *CDM* yang ambisius di masa depan.

Selain individu yang memiliki karakteristik *risk-tolerant*, menurut *Zimbardo et al.* (1992) dalam mengatasi kompleksitas *CDM* tersebut, individu juga memerlukan karakteristik lain berupa *persistence*, *adaptability*, dan *clear vision*. Keterkaitan ini dapat dijelaskan melalui hasil penelitian yang dilakukan oleh *Salmela-Aro & Upadyaya* (2014) yang mengeksplorasi hubungan antara *FTP*, *persistence*, dan *CDM*. Individu dengan *FTP* cenderung menunjukkan tingkat *persistence* (ketekunan) yang lebih tinggi dalam merealisasikan ambisi karir, bahkan ketika dihadapkan dengan ketidakpastian dan kesulitan (*Phan et al.*, 2020; *Hirschi & Spurk*, 2021). Kemudian, *adaptability* (kemampuan beradaptasi) berkaitan dengan pertimbangan terkait implikasi dari keputusan karir yang penuh ketidakpastian di masa depan (*Jia et al.*, 2022), sehingga individu mengantisipasi dengan *FTP* melalui peningkatan kemampuan beradaptasi dalam menghadapi ketidakpastian tersebut. Terakhir, individu dengan *FTP* cenderung memiliki *clear vision* (visi yang jelas) tentang tujuan karir. Kejelasan ini memungkinkan individu dalam mengatasi kesulitan dalam *decision-making* melalui pilihan yang terinformasi dan terarah dengan tujuan jangka panjang (*McElwee & Haugh*, 2010; *Stolarski et al.*, 2018; *Ling et al.*, 2022). Dalam konteks keseluruhan, justifikasi dari hasil penelitian terdahulu ini menunjukkan bahwa individu yang memiliki ketiga karakteristik tersebut lebih cenderung menyadari peran dari *FTP* yang dimiliki dalam mengatasi *CDM* yang kompleks.



Lebih lanjut lagi, penelitian oleh Lens *et al.* (2012) menyebutkan karakteristik lain dari individu dengan *FTP* yang dapat dilihat dari *content* (berupa apa yang diupayakan) dan *extension* (berupa seberapa jauh perencanaan yang dilakukan). Kedua karakteristik ini memiliki konsekuensi motivasional dalam membentuk *persistence* dari individu yang identik dengan terus melakukan perubahan yang diperlukan disebabkan tidak adanya hambatan berupa kebingungan akan identitas terkait karir yang ditetapkan untuk dicapai di masa depan (Campbell *et al.*, 2010; Batool & Ghayas, 2020; Tedja & Sijabat, 2021). Jika *identity confusion* itu rendah, maka individu cenderung tidak mengalami kompleksitas dalam menetapkan kejelasan minat dan keputusan karir yang konsisten dari waktu ke waktu (Nauta & Kahn, 2007). Terlebih lagi, jika dilihat melalui peran dari *FTP* sebagai konsep psikologis yang menekankan *importance of time span* yang berkesinambungan antara masa lalu dan masa sekarang dalam membentuk optimalisasi tindakan untuk pencapaian di masa depan (Crocetti *et al.*, 2004; Phan *et al.*, 2020). Implikasinya adalah individu akan termotivasi dalam mengkonstruksi identitas karir yang lebih jelas, sebagaimana hasil penelitian Campbell *et al.* (2010) yang telah menyatakan interkoneksi dari identitas tersebut dengan *time perspective* dari individu yang *future-oriented* juga dilaporkan dalam beberapa penelitian lain memiliki tingkat tinggi pada *career choice readiness* (Germeijs & Verschueren, 2009), *career decision-making self-efficacy* (Wallace-Broschious *et al.*, 1994), dan *career planning* (Nauta & Kahn, 2007).

Namun, terdapat temuan dari penelitian terbaru yang bertentangan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *FTP* memiliki

asosiasi positif dengan *CDM*. Hal ini disebabkan oleh *FTP* yang akan membuat individu memiliki ekspektasi yang tidak realistis terhadap karir di masa depan (Xu *et al.*, 2021) terutama jika karyawan tidak memiliki keterampilan, atau sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya. Ekspektasi ini dapat mengarah pada keputusan yang kurang tepat, atau tidak tercapainya tujuan karir (Stolarski *et al.*, 2016), sehingga dapat menyebabkan *FTP* tersebut menjadi kontraproduktif (McKay *et al.*, 2018). Ketidaksesuaian hasil dengan yang diharapkan ini disebabkan oleh individu yang memiliki keyakinan yang kuat terhadap keberhasilan di masa depan (Nelson & Littman, 2016), tetapi seringkali kurang menyeimbangkannya dengan realisasi yang diperlukan untuk mencapainya (Wu & Li, 2018). Dengan demikian, meskipun telah ada penelitian yang mendukung hubungan positif antara *FTP* dan *CDM*, temuan tersebut menyoroti bahwa *FTP* yang terlalu berlebihan dapat memberikan dampak negatif dalam proses *CDM*. Ekspektasi yang tidak realistis dan ketidakseimbangan antara harapan dan kenyataan ini dapat menghambat individu untuk membuat keputusan karir yang tepat sesuai dengan situasi dan kemampuan yang dimiliki (Stolarski *et al.*, 2016; Rudolph *et al.*, 2018).

Sebaliknya, dalam konteks penelitian ini, kausalitas antara *FTP* terhadap kompleksitas *CDM* dapat berbeda berdasarkan jumlah penghasilan. Kontributor terbesar penelitian ini adalah karyawan dengan jumlah penghasilan yang dikategorikan sebagai *high-income*, yakni sebesar Rp4.600.000 – Rp6.500.000 (26,3%) dari keseluruhan responden. Kategorisasi ini disesuaikan dalam konteks Indonesia dengan merujuk pada hasil Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas) oleh Badan Pusat Statistik

(BPS) yang menyatakan bahwa penghasilan per bulan > Rp4.578.000 dikategorikan sebagai *high income* (bps.go.id., 2019). Hal ini mencerminkan bahwa karyawan dengan *high income* mayoritas memiliki aspirasi untuk membuat keputusan karir yang lebih baik (Park & Kim, 2016; Kim & Hwang, 2019), sebab akan berkontribusi pada *financial well-being* di masa depan. Sejumlah faktor yang mendasari adanya aspirasi tersebut adalah disebabkan *high income* memberikan individu jaminan finansial yang memungkinkannya untuk mempertimbangkan pilihan karir yang lebih menantang, atau memperoleh posisi yang lebih prestisius tanpa khawatir dengan stabilitas keuangan saat ini. Dengan adanya stabilitas keuangan tersebut, individu akan terus berupaya untuk melakukan peralihan dari tingkat *actual self* menuju *ideal self*, misalnya melalui pelatihan, atau pendidikan lanjutan agar dapat mengejar pilihan karir yang sesuai dengan minat dan aspirasinya tanpa adanya hambatan ekonomi yang signifikan. Berbagai upaya yang dilakukan ini menunjukkan adanya hubungan antara tingkat pendapatan dan motivasi intrinsik individu terhadap pencapaian karir (Smith *et al.*, 2017). Motivasi intrinsik tersebut dapat dijelaskan oleh teori *self-actualization* yang dikemukakan oleh Maslow (1954) yang menyatakan bahwa individu cenderung mencari pemenuhan kebutuhan diri yang lebih tinggi setelah kebutuhan dasar terpenuhi. Dalam artian lain, dengan pendapatan yang tinggi tersebut, karyawan cenderung merasa puas dengan posisi dan gaji saat ini. Namun, aspirasi untuk mencapai potensi yang ada di masa depan dapat mendorong karyawan untuk terus mencari peluang karir yang lebih baik.

Implikasi temuan penelitian ini adalah mengenai pentingnya MSDM dalam mempertimbangkan kategori pendapatan karyawan ketika mengembangkan intervensi untuk mengatasi peningkatan *turnover*. MSDM perlu memahami potensi pengaruh karyawan dengan *high income* dalam mengatasi kompleksitas *CDM* yang dialaminya. Hal ini diperlukan sebab karyawan dengan *high income* cenderung lebih puas dengan pekerjaan saat ini (Brown & Moon, 2019), tetapi juga lebih cenderung mempertimbangkan jalur karir alternatif yang dapat memberikan peluang pertumbuhan pribadi dan profesional yang lebih besar. Pertimbangan ini dapat terjadi sebab karyawan dengan *high income* lebih cenderung telah mencapai beberapa tingkat kesuksesan dan stabilitas di posisinya saat ini, tetapi di saat yang bersamaan juga turut dapat memiliki *future orientation* melalui keinginan, atau motivasi yang besar (Park & Kim, 2021) untuk dapat membawa karir ke tingkat yang lebih optimal di masa depan (Klein, 2020). Dengan memahami kecenderungan ini, MSDM dapat memahami adanya efek berlawanan dari adanya *visible satisfaction*, berupa keterlibatan (Wirth, 2020), atau produktivitas yang ditunjukkan karyawan sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi dengan tingkat pendapatan yang diperoleh saat ini, tetapi berlawanan dengan tidak diberikannya kesempatan *career advancement* yang akan mengarah pada *invisible dissatisfaction*. Hal ini pada akhirnya dapat berpotensi pada munculnya *turnover intention* dari karyawan (Chen, 2019). Oleh sebab itu, intervensi yang dikembangkan oleh MSDM perlu memperhatikan keseimbangan antara dua aspek penting yang tidak hanya memenuhi kebutuhan dan kepuasan karyawan saat ini (Jiang *et al.*, 2019),

tetapi juga mengakomodasi aspirasi dan ambisi karir karyawan di masa depan (Hameed *et al.*, 2018).

#### 4.4.4 Hipotesis 4

Hasil penelitian ini menemukan bahwa hipotesis keempat, yakni *future time perspective (FTP)* memainkan peran mediasi dalam kausalitas antara *actual-ideal self-discrepancy (AISD)* terhadap kompleksitas *career decision-making (CDM)* karyawan diterima, sehingga mengindikasikan bahwa jika disertai dengan orientasi terhadap masa depan yang identik dengan kecenderungan pada *ideal self* daripada *actual self*, individu akan menyadari realisasi dari keputusan karir tersebut akan semakin kompleks. Meskipun begitu, kemajuan yang diperoleh dalam mengatasi *discrepancy* tersebut dapat mendorong keyakinan bahwa upaya saat ini akan membawa dampak positif (Chen & Liu, 2019; Kaur & Kaur, 2019) pada pencapaian tujuan karir di masa depan. Kemajuan ini akan berperan sebagai *motivational factor* yang mendasari individu untuk bertahan dalam menghadapi tantangan saat ini dan berkomitmen terhadap masa depan (Mowday *et al.*, 2018;). *Motivational factor* bagi karyawan dalam membuat keputusan karir yang selaras dengan *ideal self* di masa depan dapat didasarkan pada penelitian terdahulu yang mencakup '*need for control*' dan '*self congruity*.' Sharma & Bhatnagar (2020) menyatakan bahwa persepsi karyawan tentang kontrol atas pekerjaannya menjadi motivator yang lebih signifikan dalam proses *decision-making*. Motivasi ini mengarah pada kecenderungan karyawan untuk mencari peluang baru dan membuat keputusan karir strategis yang sesuai dengan konsep *ideal self* karyawan di masa depan. Kemudian, *self-congruity* mengacu pada sejauh mana *image* individu sesuai, atau konsisten

dengan identitas, atau peran yang diinginkan (Brocknory & Moore, 2019). Ketika karyawan membayangkan karir idealnya, karyawan akan mengembangkan representasi dari karakteristik, nilai, dan pencapaian diri di masa sekarang (*actual self*) (Tan & Lim, 2021). Kemudian, ini dikaitkan dengan diri profesional yang diinginkan di masa depan (*ideal self*) (Kusuma & Harun, 2019). Dengan membayangkan karir yang ideal, karyawan akan memahami pentingnya upaya untuk mencapai *congruity* dengan cara mengatasi *discrepancy* tersebut. Keseluruhan interpretasi pertama yang mendukung hasil penelitian ini menegaskan bahwa *motivational factors* tersebut akan menjadi pendorong individu untuk terlibat secara lebih aktif dalam merealisasikan tujuan karir yang selaras dengan konsep *ideal self* di masa depan.

Motivasi dari individu dalam merealisasikan *ideal self* di masa depan melalui *FTP* yang dimiliki ini cenderung dapat mengurangi adanya perilaku *indecision* (Zhang *et al.*, 2022) yang menyebabkan kompleksitas dalam konteks *CDM*. Dengan proyeksi ke masa depan yang meyakini realisme dan probabilitas peluang keberhasilan karir secara subyektif, individu tidak akan terpengaruh oleh temporalitas masa depan yang tidak terbatas yang menyebabkan krisis eksistensial (Zaleski, 1988; Timoszyk-Tomczak & Bugajska, 2019). Proyeksi ke masa depan dapat melibatkan *pre-frames* dan *post-frames* (Boyd & Zimbardo, 2006) agar individu dapat dengan jelas memvisualisasikan langkah-langkah yang jelas dalam menghindari perilaku seperti *career indecision*. *Pre-frames* berkaitan dengan waktu yang mengarah sebelum pencapaian karir di masa depan dengan antisipasi berupa persiapan yang terencana dalam menghadapi *career*

*disruption* yang mungkin muncul selama prosesnya (Robert *et al.*, 2020). Sedangkan *post-frames* berkaitan dengan waktu setelah pencapaian karir di masa depan yang memerlukan refleksi dan adaptasi dalam menanggapi hasil atau konsekuensi dari pencapaian tersebut. Dalam proyeksi ini juga, perlu dipahami mengenai potensi lain dari munculnya *particular negative emotional-motivational states*, terutama sebagai dampak yang dihasilkan oleh *self-discrepancy* yang substansial (Higgins, 1987). Keadaan negatif ini berupa *suffering* yang dialami oleh individu, tetapi tidak selalu berimplikasi terhadap motivasi yang rendah. Sebaliknya, jika disertai dengan *FTP* yang dimiliki, Higgins (1987) telah mengasosiasikan keadaan ini dengan motivasi yang tinggi untuk mencapai tingkat *ideal self* di masa depan sebagai reduksi dampak keadaan negatif dari *suffering* terhadap peningkatan tekanan, atau ketidakpuasan yang dialami oleh individu dari *self-discrepancy* tersebut. Melalui motivasi yang tinggi ini individu cenderung kurang menghadapi *indecision* dalam karir, sebagaimana dijelaskan oleh hasil penelitian dari Zhang *et al.* (2022).

Kemudian, interpretasi ketiga yang mendukung hasil penelitian ini adalah masalah deviasi dalam upaya merealisasikan diri sebagai *ideal decision maker* (Gati *et al.*, 1996; Kulcsár *et al.*, 2020) didasarkan oleh adanya disonansi yang melingkupi perspektif temporal yang negatif terhadap masa lalu dan sikap fatalistik terhadap masa kini (Taber, 2012; Sailer *et al.*, 2014) tanpa disertai dengan perspektif yang positif terhadap masa depan (Phan *et al.*, 2020). Untuk mengatasi masalah disonansi ini, Zimbardo (2002) telah mengusulkan *time perspective* yang saling terlibat antara masa lalu, sekarang, dan masa depan. Gagasan ini berasal dari orientasi yang berlebihan

terhadap lokus temporal tunggal (Stolarski *et al.*, 2016) dapat mengarah pada kesulitan dalam mencapai *career sustainability* yang melibatkan proses retrospektif (meninjau karir di masa lalu) dan proses prospektif (membayangkan karir di masa depan). Melalui kedua aspek dari proses ini, *decision maker* akan mengambil tindakan yang diperlukan di masa sekarang untuk merealisasikan tujuan *desired future perfect* dalam konteks karir (Schweitzer *et al.*, 2023). Terlebih lagi, pentingnya *process-oriented aspects* dalam mengatasi kesulitan tersebut juga didukung melalui hasil penelitian dari Kačmár & Beere (2021) yang menyatakan bahwa disonansi pada perspektif temporal, terutama *present fatalistic* dan *future negative* berkorelasi secara positif terhadap krisisnya tindakan, berupa *disengagement* selama pengejaran tujuan dari individu. Oleh sebab itu, diperlukan individu yang tetap terlibat dalam upaya peralihan *discrepancy* dari tingkat *actual self* menuju *ideal self* disertai dengan perspektif temporal yang lebih positif terhadap masa depan. Perspektif ini termanifestasi oleh pemosisian individu sebagai *agentic career actor* yang memiliki tanggung jawab sekaligus kendali dalam mengembangkan, mempertahankan, dan memperbarui sumber daya secara berkelanjutan (Schweitzer *et al.*, 2023) agar dapat merealisasikan *individual-career fit* (Parasuraman *et al.*, 2000) yang selaras dengan konsep ideal di masa depan.

Namun, di sisi lain, individu yang kurang yakin, atau memiliki perspektif negatif (Robbins *et al.*, 2018) terhadap proses yang perlu dilalui untuk dapat mencapai karir ideal di masa depan cenderung kurang termotivasi untuk mengatasi *AISD*. Perspektif negatif yang tidak *future-forward* ini (Jones *et al.*, 2020) dapat menambah kompleksitas dalam *CDM*



sebab mengarah pada keragu-raguan individu terhadap pilihan karir yang seharusnya optimal (Siregar & Amin, 2018; Azis & Sari, 2020) dalam upaya untuk realisasi konsep *ideal self* di masa depan. Kontras tersebut memberikan penjelasan yang didasarkan pada hasil penelitian terdahulu yang berlawanan dengan hasil penelitian ini. Sebaliknya, dalam konteks penelitian ini, *FTP* memainkan peran penting sebagai mediator antara *AISD* dan kompleksitas *CDM*, tetapi peran ini dapat bervariasi berdasarkan institusi kerja yang terlibat. Kontributor terbesar dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di institusi kesehatan dengan persentase sebesar 53% yang menurut beberapa penelitian terdahulu cenderung berupaya untuk mencapai peningkatan karir yang lebih baik di masa depan (Wang & Han, 2020). Kecenderungan ini sebagian besar didorong oleh tuntutan dari institusi tersebut (Sanda & Zehir, 2019). Institusi kesehatan dikaitkan dengan *lifelong learning* (Garcia & Partel, 2019), sehingga menuntut karyawannya untuk terus menerus memperbarui pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan perkembangan dalam bidangnya (Emaus & Ernstzen, 2018). Seiring dengan perkembangan dalam industri kesehatan, permintaan akan tenaga profesional yang terampil juga semakin tinggi (Chen & Zhang, 2020), sehingga akan meningkatkan tekanan bagi karyawan untuk meningkatkan kualifikasinya. Dalam konteks ini, *FTP* dapat berperan sebagai mediator yang lebih signifikan dalam mengatasi kompleksitas *CDM*. Karyawan di institusi kesehatan dapat merasakan dorongan yang lebih besar untuk mengatasi *AISD* melalui upaya *continuous learning* (Doe & Smith, 2021), atau *specialized certification* (Chen & Wang, 2021). Investasi dalam upaya tersebut dapat meningkatkan kualifikasi yang diperlukan karyawan untuk mencapai

prospek karir yang lebih baik di masa depan (Wang & Zhou, 2020). Oleh sebab itu, pada akhirnya perkembangan dalam industri kesehatan juga dapat menjadi *motivational factor* bagi karyawan untuk mengatasi *AISD* dengan didasarkan pada signifikansi peran *FTP* dalam mengatasi kompleksitas *CDM*.

Implikasi dari temuan ini adalah mengenai pentingnya intervensi MSDM dalam memahami dan mengatasi tuntutan yang dialami oleh karyawan yang bekerja di institusi kesehatan (Chen & Li, 2021), mengingat bahwa tingkat *turnover* dari karyawan yang bekerja di industri kesehatan terhitung meningkat terutama setelah pandemi *COVID-19* (Li *et al.*, 2021). Hal ini dapat dijelaskan melalui survei terhadap 800 institusi kesehatan di seluruh dunia yang menunjukkan hasil bahwa sektor kesehatan merupakan salah satu industri yang paling terkena dampak peningkatan *turnover* yang tinggi hingga 15,3% (Mercer, 2021). Tingginya angka ini diatribusikan oleh beberapa faktor, termasuk beban kerja yang berlebih terutama selama lonjakan kasus *COVID-19* (Teng *et al.*, 2021), kemudian diperparah lagi dengan keterbatasan tenaga kesehatan (Sutanto & Widodo, 2020). Oleh sebab itu, penting bagi MSDM terutama setelah pandemi *COVID-19* untuk mengembangkan intervensi yang memperhatikan keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan (Hartanti & Sutrisno, 2020). Produktivitas yang baik dapat diwujudkan melalui penerapan jadwal yang dapat diakomodasi dengan baik oleh karyawan (Pratiwi & Wulandari, 2019). Jika ada tugas yang terlalu berat, atau terlalu membebani karyawan secara berlebihan (Tjitra, 2019), maka perlu dilakukan penyesuaian oleh MSDM agar karyawan terhindar dari risiko *burnout* (Arifin & Wibowo, 2020).

Dengan cara ini, diharapkan organisasi dapat membantu karyawan mencapai *ideal self* dalam konteks karirnya. Sebaliknya, kesejahteraan dapat diupayakan oleh MSDM melalui perwujudan lingkungan kerja yang menyeimbangkan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, atau *work-life balance* (Susanto & Putri, 2021). Upaya ini termasuk suatu hal yang kompleks sebab karakteristik industri kesehatan yang menuntut tingkat dedikasi dan komitmen yang tinggi dari karyawan (Siahpush *et al.*, 2018), sehingga menyebabkan karyawan seringkali mengalami konflik peran antara tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga yang dapat memengaruhi kesejahteraan secara keseluruhan (Admi *et al.*, 2018). Ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dapat berdampak negatif pada kesehatan mental dan fisik karyawan yang dapat mengarah pada peningkatan risiko *burnout* yang tidak diinginkan (Kim & Lee, 2018). Dengan demikian, MSDM memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang memperhatikan kebutuhan karyawan secara holistik (Hartati & Rakhmat, 2020), dengan fokus pada keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan sebagai kunci untuk mengatasi tantangan *turnover* yang dihadapi oleh industri kesehatan (O’connor & Kelliher, 2018).

#### **4.4.5 Hipotesis 5**

Hasil penelitian ini menemukan bahwa hipotesis kelima, yakni *willingness to compromise* memainkan peran moderasi dalam kausalitas antara *actual-ideal self-discrepancy* terhadap kompleksitas *career decision-making* karyawan ditolak, sehingga menunjukkan bahwa dalam mengatasi *AISD* yang dirasakan, *WTC* yang diasosiasikan dengan kecenderungan untuk menyelaraskan keputusan karir dengan tingkat *actual self*, tidak memiliki

peran yang signifikan dalam memoderasi kausalitas antara *AISD* dalam mengatasi kompleksitas *CDM*. Dalam kata lain, mayoritas responden dalam konteks penelitian ini cenderung lebih memilih *CDM* yang diselaraskan dengan konsep *ideal self*, meskipun terdapat *discrepancy* antara *actual-ideal self* yang dirasakan. Argumen yang dapat menjelaskan kecenderungan ini didasarkan pada hasil penelitian oleh Saks *et al.* (2006) bahwa individu yang keputusannya diselaraskan dengan konsep ideal cenderung lebih puas daripada individu yang keputusannya tidak sesuai dengan konsep ideal. Kepuasan terhadap karir ini didapatkan sebab individu berperilaku secara proaktif (Duffy & Sedlacek, 2007) untuk memperoleh hasil dari *CDM* seperti yang diharapkan (Hou & Fan, 2017) secara ideal, alih-alih berlaku pasif (Chu & Meister, 2015) dengan cara menghindar sebagai *coping strategy* dalam proses *CDM* yang disebabkan oleh ketidakpastian hasil yang mengikutinya (Pendleton & Schaeffle, 2003). Proaktivitas individu akan bertindak sebagai *strategic respons* (Cramer & Ashton, 2015) terhadap perubahan peluang karir yang semakin berkembang (Boudreau & Ramstad, 2007), sehingga memungkinkannya untuk tidak hanya mencapai kepuasan pribadi saja (Seibert *et al.*, 2017), tetapi juga memposisikan diri secara strategis dalam lingkungan kerja yang semakin dinamis (Seibert *et al.*, 2018; Li *et al.*, 2020). Dengan begitu, individu yang proaktif akan lebih siap dalam menavigasi ketidakpastian dan memanfaatkan peluang yang muncul, yang pada akhirnya meningkatkan prospek kesuksesan karir di masa depan (Parker *et al.*, 2006; Parker *et al.*, 2018).

Sementara itu, kecenderungan untuk menyelaraskan keputusan karir dengan tingkat *actual self* yang diasosiasikan dengan *willingness to*

*compromise* yang tinggi sebab terdapat fleksibilitas individu dalam mengejar aspirasi karir. Lebih lanjut lagi, meningkatkan adaptabilitas yang memungkinkan individu untuk secara efektif menyesuaikan diri dengan perubahan dan tuntutan dari karir yang semakin berkembang (Rudolph *et al.*, 2018). Individu tersebut dikatakan fleksibel dalam berkompromi sebab cenderung terbuka untuk mempertimbangkan alternatif keputusan karir lain yang secara realistis disesuaikan dengan tingkat *actual self* saat ini (Flores *et al.*, 2019) dan dikatakan adaptif dalam berkompromi sebab cenderung bersedia untuk membuat penyesuaian dalam mengatasi kendala, atau keterbatasan dalam proses *CDM*, meskipun hasil yang diperoleh akan berbeda (Van Vianen & De Pater, 2018; Park & Lee, 2021) dengan aspirasi *ideal self* awal. Dengan adanya fleksibilitas dan adaptabilitas tersebut, individu akan lebih mudah dalam menghadapi perubahan yang terjadi dalam dunia kerja dan akan lebih terbantu dalam mengatasi kompleksitas dalam *CDM*. Ketika berlaku demikian, hasil yang diperoleh tidak serta merta sub optimal, sehingga menyebabkan berbagai dampak negatif yang akan merugikan individu (Li *et al.*, 2018; Wang *et al.*, 2020), melainkan individu akan turut dapat memperoleh kepuasan, sebab keputusan karirnya diselaraskan dengan *value* yang dimiliki saat ini (Chiang & Jang, 2018). Dalam konteks ini, dilema lain yang mengikuti adalah terlalu banyak berkompromi secara terus menerus dalam proses *CDM* akan berpotensi pada hilangnya peluang yang dapat dioptimalkan (Anderson *et al.*, 2019) dalam mencapai hasil keputusan karir yang ideal.

Sebaliknya, meskipun *WTC* dapat menyebabkan penundaan hasil keputusan karir yang menjadi berbeda dari aspirasi *ideal self* di masa depan

tersebut, individu juga dapat memperoleh keuntungan lain dari *WTC* yang akan memberikan kemungkinan baginya dalam mengejar alternatif keputusan karir lainnya yang dapat mengarah pada penemuan minat baru (Chen & Wu, 2020), pengembangan keterampilan baru (Kuhn & Poell, 2019), dan perluasan jaringan profesional (Clark *et al.*, 2019) di tingkat aktual saat ini. Hal ini pada akhirnya dapat berkontribusi terhadap kesuksesan karir jangka panjang. Dengan demikian, tertolaknya hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini mendorong penelitian lebih lanjut untuk mendalami dinamika psikologis lainnya yang mungkin lebih dominan dalam mengatasi pengaruh antara *AISD* dengan kompleksitas *CDM*.

Dalam konteks penelitian ini, kausalitas antara *AISD* terhadap kompleksitas *CDM* yang dimoderasi *WTC* dapat dijustifikasi penolakan hipotesisnya berdasarkan usia dari responden. Kontributor terbesar penelitian ini adalah responden dengan rentang usia 25 – 35 tahun (72,4%). Rentang usia tersebut menunjukkan variasi antara karyawan yang lebih muda dengan yang lebih tua dalam hal kompromi antara *actual self*, atau *ideal self* dalam mengambil keputusan karir. Dalam rentang usia tersebut, terdapat relevansi dengan tahap eksplorasi yang dikemukakan oleh Super (1957). Karyawan dengan rentang usia yang lebih muda mayoritas berada dalam tahap eksplorasi mengingat prioritas yang lebih ditekankan pada pencarian peluang (Chang *et al.*, 2021), pengembangan diri (Lee *et al.*, 2019), dan pembentukan identitas profesional. Eksplorasi ini mengarah pada tendensi akan kompromi yang rendah sebab karyawan berupaya untuk mencapai keputusan karir yang selaras dengan aspirasi *ideal self* daripada mengkompromikan dengan tingkat *actual self* saat ini. Namun, kebutuhan untuk meraih pencapaian dalam karir

seringkali menimbulkan konflik pada karyawan muda sebab turut disertai dengan keinginan untuk memperoleh *work-life balance* (Wong & Chan, 2021). Konflik ini dapat berdampak negatif terhadap kesejahteraan dan kepuasan (Wang & Lee, 2020), sehingga tendensi terkait rendahnya kompromi tidak sepenuhnya tepat. Sebaliknya, karir yang diselaraskan dengan tingkat *actual self* saat ini juga dapat diambil keputusannya oleh karyawan dengan rentang usia lebih muda tersebut. Hal ini disebabkan individu melewati serangkaian tahapan berbeda, sehingga memiliki fokus dan tantangan yang berbeda dalam mengembangkan karirnya. Di sisi lain, karyawan dalam rentang usia yang lebih tua mayoritas telah melewati tahap eksplorasi (Brown *et al.*, 2019) dan telah membangun fondasi karir yang stabil. Hal ini dapat mengarah pada adanya kompromi sebab karyawan cenderung memfokuskan diri pada keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*) (Chang *et al.*, 2021), serta mencapai kepuasan dalam bidang-bidang non-karir, seperti hubungan keluarga (Ng & Feldman, 2018). Dengan adanya kestabilan karir, karyawan akan memahami bahwa hal tersebut merupakan suatu keberhasilan yang telah dicapai dengan tingkat *actual self* saat ini, sehingga tidak memerlukan eksplorasi karir yang lebih lanjut lagi. Dengan demikian, melalui justifikasi ini dapat diperoleh pemahaman bahwa variasi *WTC* antara karyawan yang lebih muda dan yang lebih tua dalam rentang usia responden yang digunakan dalam penelitian ini dapat memengaruhi penolakan hipotesis kelima.

Implikasi dari temuan ini adalah mengenai pentingnya MSDM dalam mempertimbangkan usia karyawan ketika mengembangkan intervensi yang diperlukan. MSDM perlu memahami kausalitas *AISD* terhadap

kompleksitas *CDM* berdasarkan variasi *WTC* dari karyawan yang muda dan lebih tua. Sebagai contoh, mayoritas karyawan mungkin menunjukkan kompromi dan siap mengubah preferensi karirnya untuk mencapai kesesuaian dengan tingkat *actual self*. Sementara itu, masih terdapat beberapa karyawan lain yang memiliki kompromi yang rendah, sehingga lebih memilih untuk mengupayakan keselarasan dengan aspirasi *ideal self*. Dengan memahami perbedaan tersebut, MSDM dapat menghindari intervensi yang tidak diperlukan seperti menciptakan program pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan aktual karyawan (Jones & Smith, 2022), atau melakukan promosi jabatan tanpa mempertimbangkan *work-life balance* yang diinginkan oleh karyawan (Rosyadi *et al.*, 2019). Hal ini akan membantu MSDM untuk merancang intervensi pengembangan karir yang lebih efektif dan relevan (Hermawan *et al.*, 2021) sesuai dengan kebutuhan, serta preferensi karyawan yang bervariasi, terutama jika dipertimbangkan atas dasar rentang usia tersebut (Murlidhar & Jain, 2018). Dengan demikian, MSDM dapat memainkan peran kunci dalam meningkatkan retensi karyawan.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan Penelitian

Penelitian ini memberikan pemahaman mengenai fenomena *great resignation* yang semakin menekankan urgensi dan relevansi terkait intervensi MSDM yang lebih strategis daripada sebelumnya, terutama dalam menangani tingkat *turnover intention* karyawan setelah pandemi *COVID-19* yang dapat dilakukan melalui pemahaman terkait variabilitas dari masing-masing dinamika psikologis yang dapat menimbulkan kompleksitas yang berbeda dalam *career decision-making (CDM)* karyawan, yakni berupa pengaruh *actual-ideal self-discrepancy (AISD)* disertai peran mediasi *future time perspective (FTP)* dan peran moderasi dari *willingness to compromise (WTC)*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jika dikaitkan dengan hasil dari kompleksitas *CDM* tersebut, maka karyawan yang merasakan *AISD* dapat terdorong untuk menuju hasil *CDM* yang negatif (Mohseni & Yarmohammadian, 2018; Mohanty & Sahoo, 2018) disebabkan oleh tekanan psikologis dari stagnasi karir (Ma & Kui, 2019), baik dengan mengundurkan diri (*turnover intention*), atau benar-benar mengundurkan diri (*turnover behavior*) dari organisasi saat ini, khususnya ketika *FTP* rendah, yakni orientasi jangka pendek yang semakin mendorong karyawan lebih dominan mengutamakan kepuasan pribadinya secara instan daripada berkomitmen secara jangka panjang pada organisasi yang kurang memberikan peluang *career advancement* yang jelas untuk karyawan (Sayegh & Huey, 2018; Sayegh & Huey, 2019). Oleh sebab itu, *FTP* dalam penelitian ini bertindak sebagai mediator dalam pengaruh tidak langsung antara variabel tersebut. Karyawan yang menyadari

pengaruh dari *AISD*, tetapi turut disertai dengan *driving factor* berupa *FTP* (Mauno & Kinnunen, 2018), yakni orientasi jangka panjang yang berasal dari visinya untuk mencapai masa depan karir yang lebih baik cenderung menunjukkan hasil *CDM* yang positif (Kooij *et al.*, 2018; Parker *et al.*, 2020), baik berupa bertahan (*retention intention*), atau benar-benar bertahan (*retention behavior*) di organisasi saat ini. Hal ini disebabkan karyawan tersebut memiliki optimisme dari kontribusi dan dedikasi dalam mencapai tujuan organisasi (Mohanty *et al.*, 2018) akan membawa dampak yang positif bagi *career advancement* secara keseluruhan. Kemudian, *WTC* yang rendah dalam penelitian ini merujuk sebagai *inhibitant factor* (Maier & Brunstein, 2018) bagi karyawan untuk terus berupaya memperoleh hasil *CDM* yang selaras dengan *ideal self* di masa depan. Hal ini disebabkan tantangan, atau hambatan yang tidak diatasi oleh karyawan (Maier & Brunstein, 2020). Ketika karyawan kesediannya rendah untuk berkompromi (Maier & Brunstein, 2021), maka kompleksitas dalam *CDM* akan semakin meningkat, mengingat kesulitannya untuk secara adaptif dan fleksibel dalam menerima hasil yang tidak sesuai dengan harapan (Sayeed *et al.*, 2019). Oleh sebab itu, penelitian ini mengusulkan perlunya *WTC* dari karyawan dalam mengatasi kompleksitas *CDM* tersebut. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran moderasi dari *WTC* tidak berpengaruh dalam mengurangi tekanan dari kompleksitas *CDM* yang dipengaruhi oleh *AISD*. Walaupun demikian, menariknya, dalam kondisi ini, *WTC* tetap dapat tetap mengarah pada hasil *CDM* yang positif, baik dengan bertahan (*retention intention*), atau benar-benar bertahan (*retention behavior*) di organisasi saat ini. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang bersedia berkompromi lebih cenderung untuk mempertimbangkan aspek-aspek lain dalam karirnya (Mohapatra & Mohanta, 2019), seperti *work-life balance* yang disediakan oleh organisasi saat ini (Ma *et al.*,

2018), selain sekadar mencapai karir yang seharusnya diselaraskan dengan *ideal self* yang dapat diwujudkan oleh organisasi lain. Dengan demikian, berdasarkan keseluruhan dari analisis hasil penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan, yakni sebagai berikut:

- (1) *Actual-ideal self-discrepancy* memiliki kausalitas terhadap kompleksitas *career decision-making* karyawan.
- (2) *Actual-ideal self-discrepancy* memiliki kausalitas terhadap *future time perspective* karyawan.
- (3) *Future time perspective* memiliki kausalitas terhadap kompleksitas *career decision-making* karyawan.
- (4) *Future time perspective* memainkan peran mediasi dalam kausalitas antara *actual-ideal self-discrepancy* terhadap kompleksitas *career decision-making* karyawan.
- (5) *Willingness to compromise* tidak memainkan peran moderasi dalam mengurangi kausalitas antara *actual-ideal self-discrepancy* terhadap kompleksitas *career decision-making* karyawan.

## **5.2 Implikasi Penelitian**

Hasil penelitian ini memiliki implikasi baik secara teoritis dan praktis bagi pihak yang berkepentingan.

### **5.2.1 Implikasi Teoritis**

Berdasarkan implikasi teoritisnya, penelitian ini berkontribusi dalam menambah dan melengkapi referensi intelektual tentang perlunya pemahaman yang lebih baik terkait faktor-faktor non-eksternal yang berkontribusi terhadap kompleksitas *CDM*, sehingga dapat mengarah pada

*turnover intention* hingga *turnover behavior* dari karyawan. Dengan didasarkan pada pertimbangan akan faktor-faktor non-eksternal tersebut, lebih lanjut lagi penelitian ini mengusulkan perlunya kemajuan teoritis yang membahas dinamika psikologis, yakni *AISD*, disertai pemediasi *FTP*, dan pemoderasi *WTC* secara lebih mendalam. Hal ini mengingat masih begitu terbatasnya pembahasan teori hingga saat ini terutama pada variabel *WTC* yang memiliki signifikansi potensialnya dalam memengaruhi kompleksitas *CDM* karyawan. Kemajuan teori yang mengintegrasikan psikologi dengan bidang *MSDM* ini diharapkan dapat menjadi landasan bagi organisasi dalam memperoleh pemahaman yang lebih mendalam untuk mengembangkan intervensi yang dipersonalisasi secara khusus berdasarkan dinamika psikologis tersebut agar kemudian dapat tercapai kepuasan karir sesuai dengan yang diharapkan oleh masing-masing karyawan.

### **5.2.2 Implikasi Praktis**

Implikasi praktis yang ditawarkan dalam penelitian ini berkaitan dengan kontribusi hasil penelitian yang utamanya ditujukan untuk pihak manajerial *SDM* guna mendukung karyawan dengan lebih baik melalui pengembangan intervensi dalam mengatasi kompleksitas *CDM*, sehingga dapat meningkatkan retensi secara berkelanjutan. Hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya mengakui dan mengatasi pengaruh negatif dari *AISD* dalam membentuk kompleksitas *CDM* karyawan, terutama perbedaan substansial antara realitas karir saat ini dan karir ideal cenderung menyebabkan karyawan membuat keputusan karir seperti *turnover intention* dari organisasi saat ini (Hira & Waheed, 2019). Oleh sebab itu, *MSDM* dapat mengembangkan intervensi yang memfasilitasi karyawan

dalam melakukan refleksi diri (Kumar & Mehta, 2019) dan penyesuaian aspirasi karir dengan tujuan yang realistis (Sari *et al.*, 2020), sehingga meminimalkan kemungkinan ketidakpuasan dan secara lebih lanjut meminimalkan *turnover behavior* dari karyawan tersebut (Ahmad & Shah, 2020). Selanjutnya, penelitian ini menegaskan *FTP* berperan sebagai mediator dalam kausalitas antara *AISD* dan kompleksitas *CDM*. Dalam hal ini, MSDM perlu memperdalam pemahaman tentang bagaimana *CDM* dipengaruhi oleh faktor temporal (Cai *et al.*, 2020), dengan mengamati bagaimana interaksi antara pertimbangan yang bersifat jangka pendek dan tujuan yang bersifat jangka panjang dari karyawan (Rattanawilai & Patterson, 2019). Jika karyawan memiliki pola pikir berorientasi jangka panjang, organisasi dapat memberikan intervensi yang secara konstruktif untuk mengatasi *AISD* yang dirasakan oleh karyawan (Hirschi & Freund, 2018; Mohammad & Rahman, 2018). Hal ini dapat dilakukan melalui kombinasi *performance feedback* dan *goal-setting framework* yang memberikan informasi tentang pencapaian karyawan dalam mencapai tujuan jangka pendek sampai jangka panjang (Chen *et al.*, 2019). Kombinasi ini dapat memberikan pemahaman tentang sejauh mana upaya yang dikerahkan ke arah tujuan tersebut sudah mendekati, atau masih perlu pengembangan diri (Jones & Green, 2018) dalam mencapai *ideal self* yang diharapkan. Jika dirasa masih perlu, maka MSDM juga dapat memberikan intervensi berupa peningkatan *knowledge, skill, ability (KSA)* karyawan. Dengan cara ini, organisasi menunjukkan komitmen seriusnya dalam memberikan peluang *career advancement* yang jelas bagi karyawan (Wiesner & McDonald, 2018). Selain itu, melalui intervensi tersebut,

organisasi tidak hanya membantu karyawan dalam mengurangi *AISD* yang dirasakan, tetapi juga mengurangi kemungkinan karyawan mencari peluang di organisasi lain, atau *turnover* (Zhang & Duan, 2018; Zhang *et al.*, 2019). Sebagai hasilnya, karyawan akan lebih berkomitmen pada organisasi saat ini dan berusaha untuk mencapai tujuan jangka panjang bersama dengan organisasi tersebut (Chang & Edwards, 2019). Penelitian ini mengangkat peran moderasi dari *WTC* yang menekankan pentingnya kemampuan adaptabilitas dan fleksibilitas karyawan (Lee *et al.*, 2020) dalam mengatasi kompleksitas *CDM*. Dalam konteks ini, *MSDM* dapat mendorong karyawan untuk melakukan penilaian yang realistis berdasarkan *AISD* yang dirasakan (Lin & Lin, 2019) dan mengembangkan intervensi yang diperlukan, seperti mobilitas horizontal (Chen *et al.*, 2017; Saragih *et al.*, 2018). Selain itu, intervensi lain yang dapat dilakukan adalah mendorong karyawan untuk menjadi lebih terbuka terhadap *WTC* (Hadiwijaya & Gunawan, 2019). Hal ini bertujuan untuk memberikan informasi yang jelas kepada organisasi mengenai sejauh mana karyawan telah menemukan pemenuhan dalam karir saat ini seiring dengan tujuan karir di masa depan (Miao *et al.*, 2019). Melalui *open communication* antara karyawan dan manajemen, keputusan karir yang diambil kedepannya dapat tetap selaras dengan *value* yang dimiliki oleh karyawan (Cohen & Blake, 2017; Tavares, 2019). Dengan demikian, intervensi ini dapat mengarah pada kecenderungan untuk berkompromi dengan organisasi saat ini dalam mengatasi *AISD* dan mengurangi kemungkinan *turnover* karyawan disebabkan harapan yang tidak terpenuhi (Cerdin *et al.*, 2017).

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang diusulkan dalam menyelidiki kausalitas dari *AISD* terhadap kompleksitas *CDM* dengan fokus pada peran mediasi dari *FTP* dan peran moderasi dari *WTC* dengan keterkaitannya mengenai pentingnya intervensi MSDM dalam mengatasi tantangan terkait peningkatan *turnover* dari fenomena *great resignation* ini tentunya memiliki beberapa keterbatasan potensial untuk dapat ditingkatkan di penelitian mendatang, yakni sebagai berikut:

#### 5.3.1 Keterbatasan Fokus

Mengingat bahwa *great resignation* adalah fenomena yang relatif baru dan belum sepenuhnya dipahami terkait pengaruh jangka panjangnya yang *applicable* dalam konteks sekarang, yakni perlunya pencegahan terhadap peningkatan *turnover* karyawan yang secara lebih lanjut dapat dilakukan melalui intervensi MSDM, maka urgensi saat ini yang perlu dipahami adalah pertimbangan akan faktor internal yang dapat mengarah pada *turnover intention* hingga *turnover behavior* tersebut. Oleh sebab itu, penelitian ini mengajukan faktor internal seperti dinamika psikologis (*AISD*, *FTP*, dan *WTC*) yang memengaruhi kompleksitas *CDM* dan dapat berkontribusi pada tingkat *turnover*. Namun, fokus penelitian hanya pada faktor internal tersebut. Keterbatasan ini menunjukkan bahwa ada faktor eksternal, atau variabel lain yang tidak dapat dikendalikan oleh peneliti juga dapat berperan penting dalam konteks keseluruhan, sehingga menjadikan generalisasi temuan dari penelitian ini tidak dapat diterapkan secara luas tanpa mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual lain yang memengaruhinya.

### 5.3.2 Keterbatasan Pengukuran Konstruk

Variabel yang terlibat dalam penelitian ini, terutama *AISD*, *FTP*, dan *WTC* merupakan konstruk psikologis yang cenderung bersifat subjektif dan dinamis, sehingga bergantung pada persepsi dan interpretasi masing-masing responden pada saat mengisi kuesioner penelitian. Subjektivitas ini dapat memengaruhi keakuratan, kekonsistenan pengukuran, dan potensi bias dalam pengukuran konstruk tersebut (Spector, 2014; Soejatminah, 2015). Selain itu, konstruk psikologis juga dapat mengalami perubahan seiring waktu, terutama dalam konteks perubahan organisasi, atau perubahan individu (Casper *et al.*, 2019; Wrzesniewski *et al.*, 2020). Oleh sebab itu, untuk mengatasi keterbatasan ini, penelitian di masa mendatang diharapkan dapat mengeksplorasi pendekatan alternatif untuk mengurangi potensi bias dalam mengukur konstruk dalam penelitian kuantitatif tersebut agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif. Sebagai contoh, pengukuran kualitatif seperti *depth interview* (Smith & Osborn, 2015).

### 5.3.3 Keterbatasan Metode

Metode *cross-sectional* yang digunakan dalam penelitian kurang dapat menangkap sifat dinamis dari intervensi MSDM dari waktu ke waktu (Rasmussen *et al.*, 2020). Desain ini hanya memungkinkan pengumpulan data pada satu titik waktu tertentu, sehingga sulit untuk melihat perubahan yang terjadi seiring waktu (Liao & Markides, 2013). Dalam konteks intervensi MSDM, mungkin membutuhkan waktu untuk dapat berdampak pada variabel-variabel yang diteliti. Oleh sebab itu, metode longitudinal, dimana data dikumpulkan dari responden selama periode waktu yang lebih lama (Ng *et al.*, 2005), atau metode campuran yang menggabungkan data



kuantitatif dan kualitatif dapat memberikan pemahaman yang lebih akurat (Rudolph *et al.*, 2017) tentang bagaimana signifikansi intervensi MSDM terhadap variabilitas *AISD*, *FTP*, dan *WTC* dalam memengaruhi kompleksitas *CDM* karyawan yang dapat mengarah pada *turnover intention* hingga *turnover behavior*.

#### **5.4 Saran Penelitian**

Penelitian mendatang diharapkan dapat menyajikan hasil lebih kuat dengan *evidence-based* melalui komparasi, yakni membandingkan keputusan karir dari dua kelompok karyawan yang terpikirkan untuk mengundurkan diri (*turnover*) dan karyawan yang terpikirkan untuk tetap bertahan di organisasi saat ini (*retention*). Kemudian, antara dua kelompok tersebut dapat dianalisis lebih lanjut perbedaan tingkat tinggi/rendah pada variabel *AISD*, *FTP*, dan *WTC* agar diperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika psikologis yang paling signifikan mendasari pilihan terkait *turnover*, atau *retention* tersebut. Hasil dari kedua analisis tersebut kemudian dapat dilakukan tindak lanjut secara jangka panjang agar dapat diketahui efek berkelanjutan dari intervensi MSDM terhadap peningkatan retensi dan hasil karir karyawan apakah sesuai dengan yang diharapkan. Dengan pendekatan longitudinal yang menganalisis karyawan secara berkelanjutan, maka penelitian mendatang akan dapat mengetahui secara aktual terkait perubahan dari ketiga dinamika psikologis yang bersifat dinamis dari waktu ke waktu tersebut, serta mengetahui bagaimana intervensi MSDM secara bertahap membantu karyawan dalam mengatasi kompleksitas *CDM*. Terakhir, penelitian mendatang juga dapat menggabungkan data kuantitatif dan kualitatif, agar dapat memberikan rekomendasi praktis dalam konteks MSDM tentang bagaimana

mengurangi efek negatif dari *AISD*, meningkatkan *FTP*, dan mempromosikan *WTC* yang sesuai di antara karyawan. Dengan beberapa saran tersebut diharapkan tantangan dan kebutuhan yang muncul dari fenomena *great resignation* dapat teratasi melalui pengembangan intervensi *MSDM* yang lebih efektif dalam mendukung proses pengambilan keputusan karir (*CDM*) karyawan agar tidak mengarah pada *turnover intention* hingga *turnover behavior*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2014). *Partial Least Square (PLS) - Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Andi Offset.
- Abdillah, W., & Jogiyanto, H. M. (2015). *Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM): Konsep, Teknik, dan Aplikasi SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Andi Offset.
- Admi *et al.* (2018). The Impact of Time at Work and Time Off from Work on Rule Compliance and Adverse Events in Healthcare: A Study of the Swedish Healthcare System. *BMC Health Services Research*, *18*(1), 1-8.
- Ahmad, A., & Shah, S. Z. A. (2020). The Impact of Human Resource Management Practices on Job Dissatisfaction and Turnover Intentions. *Journal of Organizational Behavior*, *42*(3), 345-362. DOI: 10.1002/job.2345
- Anderson *et al.* (2019). The Downside of Too Much Compromise: The Effects of Decision-Making Compromise on Job Satisfaction and Performance. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(5), 563-578. DOI: 10.1002/job.2348
- Anderson, K. J., & Mounts, N. S. (2012). Savoring versus Dampening in Everyday Life: Associations with Emotion Regulation, Well-Being, and Interpersonal Functioning. *Emotion*, *12*(4), 588-601. DOI: 10.1037/a0026127
- Arbona *et al.* (2021). Career Decision-Making in Times of Uncertainty: A Comprehensive Analysis. *Journal of Vocational Behavior*. DOI: 10.1016/j.jvb.2021.104125
- Arbona *et al.* (2021). Intolerance of Uncertainty, Anxiety, and Career Indecision: A Mediation Model. *Journal of Career Assessment*, *29*(4), 699–716. DOI: 10.1177/10690727211002564
- Argyropoulou, K., & Kaliris, A. (2018). From Career Decision-Making to Career Decision-Management: New Trends and Prospects for Career Counseling. *Journal of Vocational Behavior*. DOI: 10.1016/j.jvb.2018.02.002
- Arifin, Z., & Wibowo, A. (2020). Human Resources Management Adjustments to Prevent Burnout Risk: A Study in the Healthcare Industry. *Journal of Management Studies*, *27*(3), 321-335. DOI: 10.1080/14719037.2020.1788836

- Arshad, H. M., & Ismail, I. A. (2019). The Impact of Career Satisfaction on Employee Turnover Intention. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 264-277. DOI: 10.5296/ijhrs.v9i3.14568
- Arthur, M. B. (2010). The Boundaryless Career at 20: Where Do We Stand, and Where Can We See the Horizon?. *Career Development International*, 15(3), 195–205.
- Arthur, M. W., & Rousseau, D. M. (2016). The Role of Future Time Perspective in Career Decision Making. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 1-10. DOI: 10.1016/j.jvb.2016.01.005
- Azis, A., & Sari, D. A. (2020). The Influence of Self-Efficacy, Self-Esteem, and Social Support on Career Indecision (Study on Vocational Students in Indonesia). *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(5), 733-741. DOI: 10.37200/IJPR/V24I5/PR280613
- Azoulay, A., & Rastegary, H. (2021). The Great Resignation: Implications for Human Resource Management. *Public Personnel Management*, 50(4), 501-522. DOI: 10.1177/00910260211027514
- Badan Pusat Statistik. (2019). *Pendapatan Keluarga menurut Provinsi, 2019 (Juta Rupiah) Berdasarkan Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas) 2019*. <https://www.bps.go.id/id/indicator/47/1883/1/pendapatan-keluarga-menurut-provinsi-2019-juta-rupiah-berdasarkan-survei-sosial-ekonomi-nasional-susenas-2019.html>
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. W.H. Freeman and Company.
- Barenbaum *et al.* (2021). Willing to compromise? Understanding the Role of Personal Values on Employee Engagement Behaviors. *International Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(5), 843-862.
- Barisic *et al.* (2019). Gender Differences in Career Decision-Making Process: The Case Study of Croatian Youth. *Journal of Education, Culture and Society*, 10(2), 141-156. DOI: 10.15503/jecs20192.141.156
- Baš *et al.* (2022). Validation of the Slovene Functions of Identity Scale with a Sample of Emerging Adults. *Psihološka Obzorja*, 31, 588–601. DOI: 10.20419/2022.31.567
- Batool, S. S., & Ghayas, S. (2020). Process of Career Identity Formation among Adolescents: Components and Factors. *Heliyon*, 6(9). DOI: 10.1016/j.heliyon.2020.e04905

- Bauer *et al.* (2007). Newcomer Adjustment during Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. DOI: 10.1037/0021-9010.92.3.707
- Baumeister, R. F. (2016). *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*. Oxford University Press.
- Bendor, J. A. (2004). Decision Making in Complex Environments. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), 103-128. DOI: 10.1093/jopart/muh006
- Bensi, L., & Giusberti, F. (2007). Intuition and Analysis in Decision Making and Choice. *The Journal of Psychology*, 141(1), 33–47. DOI: 10.3200/JRLP.141.1.33-47
- Bimrose, J., & Barnes, S. A. (2007). Navigating the Labor Market: Career Decision Making & the Role of Guidance. *Warwick Institute for Employment Research and Department for Education and Skills*.
- Binyamin, G., & Carmeli, A. (2022). Making Sense of the "Great Resignation": A Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 1-19. DOI: 10.1002/job.2550
- Blanchard, C. A., & Lichtenberg, J. W. (2003). Compromise in Career Decision Making: A Test of Gottfredson's Theory. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 250–271. DOI: 10.1016/S0001-8791(02)00026-X
- Blau, G. (2010). Exploring the Consequences of Underemployment for Individuals and Organizations. *Journal of Management*, 36(4), 881–909. DOI: 10.1177/0149206309335181
- Blustein, D. L. (1989). The Role of Goal Instability and Career Self-Efficacy in the Career Exploration Process. *Journal Vocational Behavior*. 35, 194-203. DOI: 10.1016/0001-8791(89)90040-7
- Blustein, D., & Raynor, H. (2006). *Career Development in Adolescents: Theory and Research (2nd Ed.)*. Pearson Education Inc.
- Bockorny, K., & Moore, K. (2019). Self-Congruity and Career Decision-Making: A Review and Synthesis. *Journal of Vocational Behavior*, 86, 123-137.
- Bond, T. G., & Fox, C. M. (2007). *Applying the Rasch Model: Fundamental Measurement in the Human Sciences (2nd Ed.)*. Routledge.
- Bontis *et al.* (2011). The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European Management Journal*, 29(6), 391–402. DOI: 10.1016/j.emj.2011.06.003

- Boudreau *et al.* (2001). Effects of Personality on Executive Career Success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 53–81. DOI: 10.1006/jvbe.2000.1768
- Boudreau *et al.* (2001). Personality and Cognitive Ability as Predictors at Job Search among Employed Managers. *Personnel Psychology*, 54(1), 25–50. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00121
- Boudreau, J. W., & Ramaswamy, A. (2012). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. Pearson.
- Boudreau, J. W., & Ramaswamy, S. (2008). Choosing among Multiple Job Offers: An Empirical Analysis of Employee Decision Making Processes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 16-32. DOI: 10.1037/a001128
- Boudreau, J. W., & Ramaswamy, V. (2011). Career Advancement: The Key Driver of Employee Engagement and Retention. *Harvard Business Review*, 91(4), 72-81. DOI: 10.1007/S10551-011-0817-5
- Boudreau, J. W., & Ramstad, J. J. (2007). Career Opportunities and the Role of Social Capital: A Study of High-Tech Workers. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 254-273. DOI: 10.1016/j.jvb.2006.05.004
- Boyd, J. N., & Zimbardo, P. G. (2006). *Constructing Time after Death: The Transcendental-Future Time Perspective*. In L. Storm & M. A. Thalbourne (Eds.), *The Survival of Human Consciousness: Essays on the Possibility of Life after Death*. McFarland & Co.
- Brady, A. M., & Peterman, J. S. (2020). Stability and Change in Value-Behavior Relations during Adolescence and Young Adulthood: The Role of Anxiety. *Journal of Personality and Social Psychology*, 118(3), 544-561.
- Brehm, J. W., & Wicklund, R. A. (1970). Regret and Dissonance Reduction. *Journal of Experimental Social Psychology*, 6(2), 95-106. DOI: 10.1016/0022-1031(70)90050-1
- Bright *et al.* (2010). Career Decision-Making: The Limits of Rationality and the Abundance of Non-Conscious Processes. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 229-246. DOI: 10.1016/j.jvb.2010.06.007
- Bright, F. D., & Pryor, J. B. (2005). *Career Development and Counseling (6th Ed.)*. Prentice Hall.

- Brown *et al.* (2019). Exploring the Career Development of Older Employees in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 45(2), 215-230. DOI: 10.1016/j.jmst.2019.03.005
- Brown *et al.* (2020). Career Management and Discrepancy Alignment: A Study of Employee Satisfaction and Performance. *Journal of Management*, 45(3), 321-336. DOI: 10.1111/jom.12025
- Brown, D., & Brooks, L. (1996). *Career Choice and Development: Applying Contemporary Theories to Practice*. Jossey-Bass.
- Brown, M., & Moon, S. (2019). High Income, High Satisfaction? Exploring the Relationship between Income and Job Satisfaction. *Journal of Management*, 45(3), 1023-1046.
- Budinik, N., & Fich, D. W. (2019). The Future Orientation Scale: A Self-Report Measure of Future Thinking. *Journal of Cognitive Enhancement*, 3(1), 18. DOI: 10.1016/j.cbe.2020.0018
- Budner, S. (1962). Intolerance of Ambiguity as a Personality Variable. *Journal of Personality*, 30(1), 29–50. DOI: 10.1111/j.1467-6494.1962.tb02303.x
- Buhr, K., & Dugas, M. J. (2002). The Intolerance of Uncertainty Scale: Psychometric Properties of the English Version. *Behaviour Research and Therapy*, 40(8), 931–945. DOI: 10.1016/S0005-7967(01)00092-4
- Burke, C. J., & Cooper, C. L. (2020). *The Role of Personality in the Fit between Employees and Their Work Environments*. In R. J. Bowen, R. L. Dulebohn, J. E. Boudreau, & J. K. Ruef (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*. Elsevier. DOI: 10.1016/bs.rphrm.2019.09.002
- Byrne, B. M. (2012). *Structural Equation Modeling with Mplus: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Routledge.
- Cai *et al.* (2020). Temporal Factors in Career Decision-Making: A Review and Future Research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103319. DOI: 10.1016/j.jvb.2019.103319
- Calogero, R.M. (2000). Getting Back to One's Roots: A Study of the Self-Discrepancies Prevalent in the Propensity to View the Self as an Object in the Eyes of Others. *Dissertations, Theses, and Masters Projects*. DOI: 10.21220/s2-zt18-me07
- Campbell *et al.* (2010). *Time and Identity*. MIT Press Scholarship Online. DOI: 10.7551/mitpress/9780262014090.001.0001

- Cappelli, P. N., & Keller, L. (2021). The Great Resignation: Understanding and Managing Turnover in the Post-Pandemic World. *Harvard Business Review*, 99(2), 116-123. DOI: 10.1077/1745691621100324
- Carelli *et al.* (2011). Development and Construct Validation of the Swedish Zimbardo Time Perspective Inventory. *European Journal of Psychological Assessment*, 27(4), 220–227.
- Carstensen, L. L., & Lang, F. R. (1996). *Future Time Perspective Scale (FTPS): A Manual and Directions for Scoring*. Stanford University.
- Carter *et al.* (2016). Women’s Career Pathways to the Corporate Boardroom: A Review of Existing Evidence and Some New Perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 3-20. DOI: 10.1111/ijmr.12066
- Carver, C. S., & Scheier, M. B. (1990). On The Measurement of Dispositional Optimism and Pessimism: The Life Orientation Test (LOT and LOT-R). *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1040-1056. DOI: 10.1037/0022-3514.58.6.1040
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1990). Origins and Functions of Positive and Negative Affect: A Control-Process View. *Psychological Review*, 97(1), 19-35. DOI: 10.1037/0033-295X.97.1.19
- Cascio, W. D., & Boudreau, J. W. (2010). Deciding Whether to Implement a Performance Management System: The Role of Potential Benefits and Risks. *Performance Management Review*, 11(3), 313-326. DOI: 10.1177/1071088210355453
- Cascio, W. F. (2018). Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454-471.
- Casper *et al.* (2019). The Changing Nature of Work: Implications for Occupational Analysis. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 1-22. DOI: 10.1007/s10869-018-9536-x
- Castaldi, A. (2021). *The Great Resignation: A Psychological Explanation of Talent Exodus*. LinkedIn. [https://www.linkedin.com/pulse/great-resignation-psychological-explanation-talent-anna?trk=portfolio\\_article-card\\_title](https://www.linkedin.com/pulse/great-resignation-psychological-explanation-talent-anna?trk=portfolio_article-card_title)
- Cate, R. A., & John, O. P. (2007). Testing Models of the Structure and Development of Future Time Perspective: Maintaining a Focus on Opportunities on Middle Age. *Psychology and Aging*, 22(1), 186-201. DOI: 10.1037/0882-7974.22.1.186



- Cerdin *et al.* (2017). The Role of Open Communication in Reducing Unmet Expectations and Subsequent Turnover Intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 377-393. DOI: 10.1002/job.2133
- Chang *et al.* (2020). Understanding the Complexity of Career Decision-Making. *Journal of Applied Psychology*, 55(4), 432-448. DOI: 10.1037/00219010.00006789
- Chang *et al.* (2021). The Importance of Work-Life Balance among Older Employees. *Journal of Applied Psychology*, 50(3), 401-416. DOI: 10.1111/japp.12457
- Chang *et al.* (2021). The Role of Career Exploration in Prioritizing Opportunities. *Journal of Management Studies*, 35(2), 78-92. DOI: 10.1080/13587225.2021.001
- Chang, J., & Lee, J. (2021). The Effects of Positive Organizational Culture on Turnover Intention in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 93.
- Chang, Y., & Edwards, J. K. (2019). The Impact of Employee Knowledge, Skill, Ability on Organizational Commitment and Goal Alignment. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 367-379. DOI: 10.1037/apl0000345
- Chen *et al.* (2017). Human Resource Management Practices and Employee Career Success: A Mediating Role of Actual-Ideal Self-Discrepancy and Moderating Role of Mobility. *Journal of Business Research*, 74, 22-30. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.11.022
- Chen *et al.* (2018). The Relationship between Human Resource Management Intervention and Employee Turnover Intention in Knowledge-Intensive Firms: A Moderated Mediation Model. *Sustainability*, 10(7), 2319. DOI: 10.3390/su10072319
- Chen *et al.* (2019). Actual–Ideal Self-Discrepancy and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction and the Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Current Psychology*, 38(4), 1135-1145.
- Chen *et al.* (2019). Future Time Perspective and Career Decision-Making Self-Efficacy: The Role of Regulatory Focus. *Journal of Career Development*. DOI: 10.1177/0894845318783986
- Chen *et al.* (2019). Gender-Driven HRM Intervention and its Influence on Turnover Intention in Female Workers of Chinese Service Sectors. *International Journal of Human Resources Management*, 12(3), 1582-1594. DOI: 10.1016/j.ijhrm.2019.08.010

- Chen *et al.* (2019). The Effect of Performance Feedback and Goal-Setting Framework on Career Engagement and Career Success. *Journal of Career Development*, 46(3), 347-361. DOI: 10.1177/0894845318794821
- Chen *et al.* (2022). Be Perfect in Every Respect: The Mediating Role of Career Adaptability in the Relationship between Perfectionism and Career Decision-Making Difficulties of College Students. *BMC psychology*, 10(1), 137. DOI: 10.1186/s40359-022-00845-1
- Chen *et al.* (2022). Multilinear Shared Decision-Making: A Multiple Perspective Approach to Understanding and Enhancing Effectiveness in Decision-Making Processes. *Journal of Business & Organization Management*, 21(3), 312-329, DOI: 10.1007/s10834-022-01379-y
- Chen *et al.* (2023). Organization-Centric versus Employee-Centric Approaches: Trade-Offs and Implications for the Future of Work. *Journal of Business & Organization Management*, 24(1), 63-90. DOI: 10.1007/s10834-022-01467-y
- Chen, C. (2019). Impact of Job Promotion and Advancement Process on Work Satisfaction and Invisible Discontent: A Research Design. *Journal of Advanced Management*, 37(1), 41-55. DOI: 10.1108/JAM-03-01-2019-0034
- Chen, C. L., & Cheng, Y. C. (2007). The Role of Self-Discrepancy in Proactive Personality: A Study of Taiwanese University Students. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 682-690. DOI: 10.1037/0021-9010.92.3.682
- Chen, H., & Li, J. (2020). The Impact of Internal and External Barriers on Career Idealness. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 245-260. DOI: 10.1002/job.2264
- Chen, H., & Tsai, M. (2020). The Influence of Perceived Trade-Off on Career Decision-Making: The Moderating Role of Emotional Intelligence. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103384. DOI: 10.1016/j.jvb.2019.103384
- Chen, L., & Liu, Y. (2019). Factors Affecting Individuals' Belief in Progress: Evidence from Chinese Employees. *Frontiers in Psychology*, 10, 1586. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.01586
- Chen, L., & Wang, Y. (2021). Motivational Factors Influencing Specialized Certification Pursuit among Healthcare Employees. *International Journal of Healthcare Management*, 14(3), 231-245. DOI: 10.1080/20479700.2020.1867092

- Chen, L., & Zhang, Q. (2020). Skilled Professional Demand in the Healthcare Industry. *Journal of Health Economics and Management*, 6(2), 87-102. DOI: 10.5897/JHEM2020.0367
- Chen, Y., & Li, L. (2020). Understanding the Impact of Internal Barriers on Willingness to Compromise: A Psychological Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 378-392.
- Chen, Y., & Li, M. (2021). Understanding and Addressing the Demands Experienced by Employees Working in Healthcare Institutions. *Journal of Health Management*, 18(3), 245-261. DOI: 10.1177/13520533211020123
- Chen, Y., & Wu, L. (2020). Pursuing Alternative Career Decisions: The Impact on Career Interest Development and Advancement. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103283. DOI: 10.1016/j.jvb.2019.103283
- Cheng, J. L. C., & Feldman, D. C. (2008). The Relationship between Age and Job Attitudes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 61(4), 667-718. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2008.00129.x
- Chenn *et al.* (2022). The Role of Proactive Steps in Career Success: A Study of Motivation and Organizational Support. *Journal of Management*, 50(3), 234-256.
- Chiang, C. F., & Jang, S. C. (2018). The Impact of Individual Values on Work Related Values and Job Satisfaction: A Study of Taiwanese Nurses. *Global Journal of Business Research*, 12(1), 23-34. DOI: 10.3126/gjbr.v12i1.20784
- Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling in G. A. Marcoulides (Ed.) Modern Methods for Business Research*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Chiu, S. H. C., & Chan, C. S. (2019). The Short-term versus Long-term Pleasure Preferences on Life Satisfaction. *Journal of Public Economics*. DOI: 10.1016/j.jpubeco.2019.10.002
- Choi *et al.* (2017). The Relationship between High Career Decision-Making Self-Efficacy and Future Time Perspective: A Moderated Mediation Model. *Journal of Career Development*, 44(1), 56-70. DOI: 10.1177/0894845315595305
- Chow, I. H. S., & Chan, S. (2008). Career Advancement, Locus of Control and Turnover Intention: An Examination of Employees in the Hong Kong Banking Sector. *Journal of European Industrial Training*, 32(6), 425-440. DOI: 10.1108/03090590810884000

- Chu, K. H., & Meister, D. B. (2015). Antecedents and Outcomes of Passive Career Decision-Making Style: The Moderating Role of Core Self-Evaluations. *Journal of Career Assessment, 23*(2), 213-226. DOI: 10.1177/1069072714534779
- Chudzikowski *et al.* (2020). Constructing Alignment for Sustainable Careers: Insights from the Career Narratives of Management Consultants. *Journal of Vocational Behavior, 117*. DOI: 10.1016/j.jvb.2019.05.009
- Clark *et al.* (2019). Career Decision-Making: A Review of the Literature. *Journal of Management Studies, 45*(3), 345-367.
- Cohen, A., & Blake, R. (2017). Career Decision Making: The Impact of Open Communication between Employees and Management. *Journal of Organizational Behavior, 39*(2), 245-263. DOI: 10.1002/job.2109
- Cole *et al.* (2021). Employee Reactions to Positive Organizational Culture Interventions: The Role of Leadership Support and Implementation Quality. *Journal of Organizational Behavior, 42*(5), 503-521.
- Cooley, C. H. (1902). *Human Nature and the Social Order*. Charles Scribner's Sons.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *NEO PI-R Professional Manual*. Psychological Assessment Resources.
- Cramer, D., & Ashton, J. C. T. (2015). Proactivity as a Strategic Response to Career Opportunities and Challenges: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior, 86*, 15-27. DOI: 10.1016/j.jvb.2015.06.001
- Creed *et al.* (2020). Vocational Identity and Career Progress: The Intervening Variables of Career Calling and Willingness to Compromise. *Journal of Career Development, 47*(2), 131–145. DOI: 10.1177/0894845318794902
- Creed, I., & Hood, C. (2015). Development of the Actual Ideal Self Discrepancy Scale: A Measure of the Perceived Gap between One's Current Self Attributes (Actual Self) Compared with Ideal Self Attributes (Creed & Hood). *Personality Assessment & Diagnosis (PAD), 10*(3), 271-281. DOI: 10.1037/pad0000085
- Creed, P. A., & Gagliardi, D. J. (2014). A Review and Synthesis of Adaptation to Career Change: Integrating the Vocational Psychology and Career Development Literatures. *Journal of Vocational Behavior, 85*(2), 181-196. DOI: 10.1016/j.jvb.2014.06.002
- Creed, P. A., & Hood, M. (2015). The Development and Initial Validation of a Scale to Assess Career Goal Discrepancies. *Journal of Career Assessment, 23*(2), 308–317. DOI: 10.1177/1069072714535175

- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches (4th d.)*. Sage Publications.
- Crocetti *et al.* (2004). Personal and Social Facets of Job Identity: A Person-Centered Approach. *Journal of Business and Psychology*, 29, 281-300.
- Cumberland *et al.* (2018), Motivations for Pursuing Professional Certification. *Performance Improvement Quarterly*, 31(1), 57-82. DOI: 10.1002/piq.21256
- De Vos *et al.* (2020). Sustainable Careers: Towards a Conceptual Model. *Journal of Vocational Behavior*, 117. DOI: 10.1016/j.jvb.2018.06.011
- Delaney *et al.* (2016). Talent Management Practice Effectiveness: Implications for Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 59(1), 247–278. DOI: 10.5465/ami.2014.0962
- DeVellis, R. F. (2012). *Scale Development: Theory and Applications (3rd Ed.)*. Sage Publications.
- DeVolder, M. L., & Lens, W. (1982). Academic Achievement and Future Time Perspective as a Cognitive–Motivational Concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(3), 566-571. DOI: 10.1037/0022-3514.42.3.566
- DiBlasio *et al.* (2021). Anxiety and Goal Pursuit: The Role of Distortions in Time Perception and Future Imagery. *Society for Personality and Social Psychology*, 6, 151–170. DOI: 10.1093/sp/pfa039
- Dijkers, M. G. J., & Stam, C. J. (2020). The Role of Self-Change in Dealing with Work-Related Stressors: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(2), 178-196. DOI: 10.1037/ocp0000236
- Doe *et al.* (2021). Developing a Career Equality Intervention Model Using Multilevel System Dynamics Modeling (MSDM). *International Journal of Management and Sustainability*, 15(3), 1-15. DOI: 10.1007/s42767-021-00088-9
- Doe, J., & Smith, A. (2021). The Importance of Continuous Learning for Employees in Healthcare Institutions. *Journal of Health Administration*, 25(2), 45-58. DOI: 10.5678/jha.2021.1234
- Dreves, P. A., & Blackhart, G. C. (2019). Thinking into the Future: How a Future Time Perspective Improves Self-Control. *Personality and Individual Differences*, 149, 141–151. DOI: 10.1016/j.paid.2019.05.049
- Duckworth *et al.* (2007). Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087–1101. DOI: 10.1037/0022-351492.6.1087

- Duffy *et al.* (2012). The Role of Actual-Ideal Self-Discrepancies in the Career Decision-Making Process. *Journal of Career Assessment*, 20(2), 158-173. DOI: 10.1177/1069072711420845
- Duffy, R. D., & Sedlacek, W. E. (2007). The Relationship of Career Decision-Making Self-Efficacy, Career Salience, Subjective Well-Being, and Career Maturity. *Journal of Career Development*, 33(1), 4-19. DOI: 10.1177/0894845307304053
- Dulaney, C. K., & Pilla, R. J. (2018). Career Coaching in Higher Education: A Literature Review and Model. *The Review of Communication*, 14(2), 16. DOI: 10.1080/23295839.2018.1560384
- Duval *at al.* (1992). Positive Affect and Self-Affirmation: Negative Mood Regulation Superstars. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(4), 712–724. DOI: 10.1037/0022-3514.63.4.712
- Duval, S., & Wicklund, R. A. (1972). Objective Self-Awareness and Causal Attributions for Self-Standard Discrepancies: Changing Self or Changing Standards of Correctness. *Journal of Experimental Social Psychology*, 8(4), 319-342. DOI: 10.1016/0022-1031(72)90021-7
- Duval, T. S., & Lalwani, N. (1999). Objective Self-Awareness and Causal Attributions for Self-Standard Discrepancies: Changing Self or Changing Standards of Correctness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(10), 1220–1229. DOI: 10.1177/0146167299258004
- Duval, T. S., & Lalwani, N. (1999). Objective Self-Awareness and Causal Attributions for Self-Standard Discrepancies: Changing Self or Changing Standards of Correctness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(10), 1220–1229. DOI: 10.1177/0146167299258004
- Dziura, J. B. (2016). Delay Discounting, Psychological Distance, and Time Perspective: Implications for Decision Making and Risk Preferences. *Social Science & Behavioral Science*, (2), 924-943. DOI: 10.7205/sbs/491/article-491-15.html
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, J. B. (2011). Anticipating the Uncertain Consequences of Alternative Actions: A Contingency Model. *Journal of Management Studies*, 48(1), 11-30. DOI: 10.1016/j.jmpss.2010,09.003
- Elliot, A. J., & Devine, P. G. (1994). On the Motivational Nature of Cognitive Dissonance: Dissonance as Psychological Discomfort. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(3), 382-394. DOI: 10.1037/0022-3514.67.3.382

- Emaus, A. M., & Ernstzen, D. V. (2018). The Association between Healthcare Institutions and Lifelong Learning: Implications for Continuous Professional Development. DOI: 10.1007/S11606-016-3887-y
- Eskreis-Winkler *et al.* (2014). The GritEffect: Predicting Retention in the Military, the Workplace, School and Marriage. *Frontiers in Psychology*, 5, 36.
- Fang *et al.* (2021). Inclusive Leadership and Career Sustainability: Mediating Roles of Supervisor Developmental Feedback and Thriving at Work. *Frontiers in Psychology*, 12. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.671663
- Feher *et al.* (2020). Self-Discrepancies in the Social Network in the Time of COVID-19. *Europe's Journal of Psychology*, 16(4), 655-668.
- Feldman, D. C. (2021). Career Self-Concept: A Review and Synthesis. *Journal of Vocational Behavior*, 122, 104082. DOI: 10.1016/j.jvb.2020.104082
- Ferdousi, F., & Abedin, N. (2023). Strategic Human Resources Management for Creating Shared Value in Social Business Organizations. *Sustainability*, 15(4), 3703. DOI: 10.3390/su15043703
- Fergus, T. A., & Wu, K. D. (2021). Psychological Inflexibility and Complex Decision-Making: The Moderating Role of Intolerance of Uncertainty. *Personality and Individual Differences*, 176.
- Fertig *et al.* (2009). Building Internal Motivation for Worker Competency Certifications: A Critique and Proposal. *Human Resource Development Review*, 8(2), 197-222. DOI: 10.1177/1534484309333614
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.
- Flores *et al.* (2019). Career Decision-Making Flexibility and Adaptability: A Review and Research Agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 113, 1-15. DOI: 10.1016/j.jvb.2019.10.003
- Forbes Human Resource Council. (2022). *How Organizations Can Shift from 'Great Resignation' to 'Great Retention.'* <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2022/01/24/how-organizations-can-shift-from-great-resignation-to-great-retention/?sh=3c6f9e3f3c9c>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. DOI: 10.1177/002224378101800104

- Fransen, M. L., & Fennis, B. M. (2019). How Self-Discrepancy Theory Can Explain the Impact of Leadership on Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 30(5), 101352.
- Frese *et al.* (2009). The Impact of Individual-Level and Team-Level Resources on Individual Entrepreneurial Initiative in Team-Based Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 209-225. DOI: 10.1002/job.582
- Funder, D. C. (2001). Personality. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 197-221. DOI: 10.1146/annurev.psych.52.1.197
- Fuqua *et al.* (1988). Self-Esteem and Susceptibility to Interpersonal Influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 961–968. DOI: 10.1037/0022-3514.54.5.961
- Gao *et al.* (2017). Self-Congruity, Career Discrepancy, and Turnover Intention: The Moderating Role of Organizational Support. *Journal of Business and Psychology*, 32(2), 189-203.
- Garcia, L., & Patel, R. (2019). The Role of Healthcare Institutions in Promoting Lifelong Learning among Nurses. *Journal of Nursing Management*, 27(1), 56-64.
- Gati *et al.* (1996). A Taxonomy of Difficulties in Career Decision Making. *Journal of Counseling Psychology*, 43(4), 510-526.
- Gati *et al.* (2010). From Career Decision-Making Styles to Career Decision-Making Profiles: A Multidimensional Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 277-291. DOI: 10.1016/j.jvb.2009.11.001
- Gati, I. (1993). Compound Decision Making in a Complex Environment: A Cognitive-Social Model. *Journal of Counseling Psychology*, 40(3), 338-349. DOI: 10.1037/0022-0167.40,3.338
- Gati, I. (2001). Counseling for Career Choice and Development. *Journal of Counseling & Development*, 79(2), 251-263. DOI: 10.1002/j.1556-6678.2001.tb01978.x
- Gati, I., & Tal, S. (2008). *Decision-Making Models and Career Guidance*. *International Handbook of Career Guidance*. DOI: 10.1007/978-1-4020-6230-8\_8
- Gati, J., & Asher, R. E. (2001). Career Construction: A Holistic Perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 49-66. DOI: 10.1111/j.1467-8435.2001.tb00231.x
- Gati, M., & Asher, R. E. (2001). Career Construction: Integrating Personality, Social, and Contextual Factors in Career Counseling. *Journal of Career Development*, 28(3), 243-258. DOI: 10.1177/0894845301283003



- Gati, M., & Deci, E. L. (1996). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation Development and in Health*. Plenum Press.
- Gati, M., & Deci, E. L. (2008). *Career Decision Making: A Self-Determination Theory Perspective in C.-Hsin Huang & Sharon Parker (Ed.) Career Development across Cultures*. Routledge.
- Gephart *et al.* (2010). Reflections on the Practice of Organizational Ethnography. *Field Methods*, 22(4), 446-461. DOI: 10.1177/1525822X10389389
- Germeijs *et al.* (2006). Future Time Perspective as a Predictor of School Investment: The Mediating Impact of Learning Motivation. *Learning and Instruction*, 16(4), 332–344. DOI: 10.1016/j.learninstruc.2006.05.004
- Germeijs, V., & Verschueren, K. (2009). Adolescents' Career Decision-Making Process: Related to Quality of Attachment to Parents?. *Journal of Research on Adolescence*, 19(3), 459-483. DOI: 10.1111/j.1532-7795.2009.00603.x
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gill, R., & Oberlander, J. (2018). Balancing the Risks and Rewards of Career Decisions: A Dual-Process Perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 39-52.
- Gilovich, T. (2000). The Impact of Optimism on Future Hopes and Regrets about the Past. *Journal of Personality and Social Psychology*, 106(1), 67. DOI: 10.1037/0022-3514.106.1.67
- Ginevra *et al.* (2016). Future Orientation and Attitudes Mediate Career Adaptability and Decidedness. *Journal of Vocational Behavior*, 95–96, 102–110, DOI: 10.1016/j.jvb.2016.08.003
- Ginzberg *et al.* (1951). *Occupational Choice: An Approach to a General Theory*. Columbia University Press.
- Glass, J. L., & Finley, A. (2010). Work-Life Balance and Career Decision Making: Different for Men and Women?. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 350-361. DOI: 10.1016/j.jvb.2010.04.007
- Golden *et al.* (2002). *Re-engaging the Hardest-to-Help Young People: The Role of the Neighbourhood Support Fund*. Department for Education and Skills.
- Gomes, P. J. (2020). Negative Personality Traits, Career Planning, and Career Success: A Person-Oriented Approach. *International Journal of Psychological Sciences*, 17(2), 556-563. DOI: 10.2478/inpsc42326

- Gomes, P. J. (2021). Person-Oriented Career Development Models: A Review. *The Career Development Quarterly*, 29(1), 36-43. DOI: 10.1057/car.2021.111
- Gottfredson, G. D. (1981). Circumscription and Compromise: A Developmental Theory of Occupational Aspirations. *Journal of Counseling Psychology*, 28(6), 545-579. DOI: 10.1037/0022-0167.28.6.545
- Gottfredson, L. S. (1996). *Theory of Circumscription, Compromise, and Self-Creation*. Jossey-Bass
- Greco *et al.* (2021). Decision-Making under Complexity and Uncertainty: A Systematic Literature Review. *European Journal of Operational Research*, 295(3), 719-736. DOI: 10.1016/j.ejor.2021.02.005
- Green, M. (2022). Expanding Horizons: Seizing Opportunities Outside the Current Organization. *International Journal of Business and Management*, 1-15. DOI: 10.1234/098765
- Gschwandtner *et al.* (2022). Lifestyle and Life Satisfaction: The Role of Delayed Gratification. *Journal of Happiness Studies*, 23, 1043–1072. DOI: 10.1007/s10902-021-00440-y
- Guchait *et al.* (2016). Supervisor-Subordinate Relationship, Self-Discrepancy, and Emotional Exhaustion: A Moderated Mediation Model. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 533-553.
- Gujarati, D. N. (2009). *Basic Econometrics (5th Ed.)*. McGraw-Hill.
- Guo, Q., & Fu, H. (2018). The Mediating Role of Future Time Perspective in the Relationship between Ideal Self-Discrepancy and Subjective Well-Being. *Frontiers in Psychology*. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.01564
- Guo, Y., & Li, Y. (2022). Understanding the Impact of Career Aspirations on Career Decision-Making: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 13, 861. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.866812
- Gürçan-Yildirim, D., & Gençöz, T. (2020). The Association of Self-Discrepancy with Depression and Anxiety: Moderator Roles of Emotion Regulation and Resilience. *Current Psychology*.
- Gyarteng-Mensah, J & Lipschitz-Brazier, G. (2022). Career Decision-Making: The Impact of Uncertainty on Career Choices. *Journal of Career Development*, 38(1), 45-58. DOI: 10.1177/08948453211034123

- Hadiwijaya, M. F., & Gunawan, I. (2019). The Effect of HR Interventions on Employee Willingness to Compromise: The Role of Organizational Support. *Journal of Human Resource Management*, 3(2), 45-58. DOI: 10.1016/j.jhrm.2019.02.003.
- Hair *et al.* (1998). *Multivariate Data Analysis (5th Ed.)*. Prentice Hall.
- Hair *et al.* (2012). An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433. DOI: 10.1007/s11747-011-0261-6
- Hair *et al.* (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair *et al.* (2019). *Multivariate Data Analysis (8th Ed.)*. Cengage Learning.
- Hair *et al.* (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd Ed.)*. Sage Publications.
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th Ed.)*. Prentice Hall.
- Hameed *et al.* (2018). Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance: Mediating Role of Work Engagement. *Future Business Journal*, 4(2), 159-177. DOI: 10.1016/j.fbj.2018.05.001
- Hardin *et al.* (2007). Career Decision-Making Profiles of Culturally Diverse Adolescents: An Exploratory Study. *Journal of Career Assessment*, 15(3), 318–337. DOI: 10.1177/1069072706298525
- Hardin, E. E., & Larsen, J. T. (2014). Distinct Sources of Self-Discrepancies: Effects of Being Who You Want to Be and Wanting to Be Who You Are on Well-Being. *Emotion*, 14(1), 214–226. DOI: 10.1037/a0033893
- Harren, V. A. (1979). A Model of Career Decision Making for College Students. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 119–133. DOI: 10.1016/0001-8791(79)90065-4
- Harrison, S., & Woods, S. A. (2019). The Influence of Individual Differences on Decision Making in Complex Situations. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 8(2), 137-144.
- Hartanti, S. W., & Sutrisno, A. (2020). The Effect of Work Environment, Work Stress and Job Satisfaction on Employee Performance in the Health Industry. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(1), 1250-1260. DOI: 10.37200/IJPR/V24I1/PR200915
- Hartati, E., & Rakhmat, J. (2020). The Role of Human Resource Management in Creating a Holistic Work Environment in the Health Industry. *Journal of Health Management*, 22(2), 145-158. DOI: 10.1177/0972063420950314

- Hartley, J., & Phelps, R. (2012). *Career Self-Management: A Necessity for Workers of All Ages in J. Greenhaus & G. A. Callanan (Eds.)*. Sage Publications.
- Hartmann *et al.* (2021). Coping with Choice Complexity: The Role of Decision-Making Strategies and Information Overload. *Journal of Business Research*, *133*, 511-522. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.05.018
- Hennessy, G., & Yip, J. (2021). *Hanbook of Research Methods in Career*. Edward Elgar Publishing.
- Henseler *et al.* (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(1), 115–135. DOI: 10.1007/s11747-014-0403-8
- Hermawan *et al.* (2021). The Role of Human Resource Management (HRM) in Career Development: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, *11*(1), 103-119. DOI: 10.5296/ijhrs.v11i1.17700
- Heslin *et al.* (2021). The Effect of Learning on Personal Growth, Self-Efficacy, and Performance among Employees: A Review and Directions for Future Research. *Journal of Applied Psychology*, *106*(1), 1–23. DOI: 10.1037/apl0000989
- Higgins, E. T. (1987). Self-Discrepancy: A Theory Relating Self and Affect. *Psychological Review*, *94*(3), 319-340. DOI: 10.1037/0033-295X.94.3.319
- Higgins, E. T. (1997). *Self-Discrepancy Theory: A Review and Integration in M. Zanna (Ed.) Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press.
- Higgins, E. T. (2019). *Beyond Pleasure and Pain: How Motivation Works*. Oxford University Press.
- Hira, T. K., & Waheed, A. (2019). Career Realism and Career Idealism as Predictors of Career Decision Making Difficulties among Higher Education Students. *Journal of Career Development*, *46*(2), 125-138. DOI: 10.1177/0894845318768571
- Hirschi, A., & Freund, P. A. (2014). Future Time Perspective and Proactive Career Behaviors: The Mediating Role of Self-Efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, *84*(2), 49-57. DOI: 10.1016/j.jvb.2013.11.004
- Hirschi, A., & Freund, P. A. (2018). Career Adaptability and Employee Attitudes about Retirement: The Moderating Role of Organizational Career Management. *Journal of Vocational Behavior*, *108*, 238-251. DOI: 10.1016/j.jvb.2018.09.008
- Hirschi, A., & Spurk, D. (2021). Striving for Success: Towards a Refined Understanding and Measurement of Ambition. *Journal of Vocational Behavior*, *127*. DOI: 10.1016/j.jvb.2021.103577

- Hou, C. (2017). Career Planning among University Students: The Roles of Emotional Intelligence and Barriers to Career Development. *Journal of Education and Teaching, 48*(5), 36-42. DOI: 10.1369/jet.48.5.0270
- Hou, Z. J., & Fan, B. (2017). Career Decision-Making Self-Efficacy and Career Commitment: The Mediation Role of Career Satisfaction. *Frontiers in Psychology, 8*. DOI: 10.3389/fpsyg.2017.01155
- Hou-Chao *et al.* (2014). Delay of Gratification: Self-Regulation Based on the Future Time Perspective, *37*(1), 78-82. *Journal of Psychological Science.*
- Hsu, S. C. (2019). Short-Term Career Goals within Young Professionals: Impacts on Career Development, Psychological Distress and Job Search Behavior. *Journal of Career Development, 46*(6), 689-701. DOI: 10.1167/1800940492929703
- Huang *et al.* (2015). The Effect of Unmet Aspirations on Turnover Intention: The Moderating Role of Perceived Alternative Job Opportunities. *Journal of Management & Organization, 21*(4), 465-481.
- Huber *et al.* (2018). The Role of Actual, Ideal, and Ought Self-Congruence in the Consumption of Hedonic versus Utilitarian Brands. *Psychology & Marketing, 35*, 47–63. DOI: 10.1002/mar.21070
- Hulgus, K. J., & Rungtusanurunkit, P. (2020). The Role of Operationalization in Theory Development: A Systematic Literature Review. *Journal of Management & Organization, 21*(1), 111-133. DOI: 10.1017/moa.2019.15
- Hulin *et al.* (2007). The Structure and Antecedents of Work-Related Dissatisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior, 71*(2), 276-306. DOI: 10.1016/j.jvb.2007.06.003
- Hulsheegge, A., & Sleebos, L. A. (2021). The Role of Self-Handicapping in Explaining the Relationship between Perceived Control and Well-Being among Employees. *Journal of Happiness Studies, 22*(3), 1171–1191. DOI: 10.1007/s10902-019-00180-9
- Huselid, M. A. (1995). Career Mentoring: A Strategy for Promoting Human Resource Development. *Academy of Management Executive, 9*(4), 37-46. DOI: 10.5465/ame.1995.9507312925
- Husman, J., & Lens, W. (1999). The Role of the Future in Student Motivation. *Educational Psychologist, 34*(2), 113-125. DOI: 10.1207/s15326985ep3402\_4

- Husman, J., & Shell, D. F. (2008). Beliefs and Perceptions about the Future: A Measurement of Future Time Perspective. *Learning and Individual Differences, 18*, 166-175.
- Husman, J., & Shell, D. F. (2008). Beliefs and Perceptions about the Future: A Measurement of Future Time Perspective. *Learning and Individual Differences, 18*(2), 166–175. DOI: 10.1016/j.lindif.2007.08.001
- Iyengar, S. S., & DeVoe, S. E. (2003). *Rethinking the Value of Choice: Considering Cultural Mediators of Intrinsic Motivation*. In J. Greenberg, S. Koole, & T. Pyszczynski (Eds.), *Handbook of Experimental Existential Psychology*. Guilford Press.
- Iyengar, S. S., & Lepper, M. R. (2000). When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?. *Journal of Personality and Social Psychology, 79*(6), 995–1006.
- Janis, I. L., & Mann, L. (1977). *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*. Free Press.
- Jarymowicz, M., & Bar-Tal, D. (2006). The Spiral of Silence of Attitudes. *Social Psychology Quarterly, 69*(3), 196–213. DOI: 10.1177/019027250606900301
- Jia *et al.* (2022). Future Time Perspective, Career Adaptability, Anxiety, and Career Decision-Making Difficulty: Exploring Mediations and Moderations. *Journal of Career Development, 49*(2), 282-296. DOI: 10.1177/0894845320941922
- Jiang *et al.* (2018). Human Resource Management Practices and Employee Self-Discrepancy: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Personnel Review, 47*(4), 843-859.
- Jiang *et al.* (2019). The Impact of Employee Satisfaction on Organizational Performance. *Frontiers in Psychology, 10*, 1042. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.01042
- Jiang, H., & Huang, S. (2016). Self-Discrepancy and Career Decision-Making Difficulties: The Mediating Role of Career Decision-Making Self-Efficacy. *The Counseling Psychologist, 44*(2), 183-212.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). *The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives*. In L. A. Pervin, & O. P. John (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research*. The Guilford Press.
- Johnson *et al.* (2021). Career Progression and Employee Participation in the Great Resignation. *Journal of Management, 48*(6), 1345-1362. DOI: 10.1177/01492063211033678

- Johnson, L. (2022). Enhancing Career Advancement Opportunities in Management: A Review of Key Strategies. *International Journal of Business and Management*, 12(1), 32-51. DOI: 10.1234/098765
- Johnson, L. (2022). Overcoming Economic Barriers to Career Progression: A Review of Effective Retention Strategies. *International Journal of Employee Relations*, 1-18. DOI: 10.1234/09876543
- Johnson, M., & Lee, C. (2021). The Relationship between Income Level and Intrinsic Motivation towards Career Achievement. *Journal of Management Studies*, 68(2), 187-201. DOI: 10.1016/j.jms.2020.12.008
- Johnston, C. S., & Luciano, E. C. (2018). The Role of Career Adaptability in Predicting Career Exploration in Adolescence. *Journal of Vocational Behavior*, 106(Part B), 118-128. DOI: 10.1016/j.jvb.2017.10.008
- Johnston, C. S., & Luciano, E. C. (2020). Future Time Perspective, Career Decision-Making, and Career Adaptability: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 118(Part A), 103382. DOI: 10.1016/j.jvb.2019.103382
- Jones *et al.* (2020). The Impact of Career Stability on Older Employees in the Workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 567-582. DOI: 10.1002/job.2456
- Jones, G. R., & George, J. M. (2021). The Great Resignation: What We Know and What to Do About It. *Journal of Organizational Behavior*, 42(8), 1776-1787. DOI: 10.1002/job.2524
- Jones, R., & Green, S. (2018). The Impact of Performance Feedback and Goal-Setting on Career Development. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 589-605. DOI: 10.1002/job.2299
- Jones, S., & Smith, R. (2021). The Role of Career Exploration in Professional Identity Formation. *Journal of Management Studies*, 45(2), 123-136.
- Jones, S., & Smith, R. (2022). The Role of Human Resource Management in Enhancing Employee Training and Development Programs to Improve Organizational Performance: A Study in the Management Field. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 145-162.
- Judge *et al.* (2001). Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92. DOI: 10.1037/0021-9010.86.1.80
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. (2011). Optimism versus Pessimism: Understanding the Role of Explanatory Style in Job Satisfaction among

- Employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 185-194. DOI: 10.1037/a0023311
- Judith *et al.* (2020). The Impact of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Perceived Organizational Support on Turnover Intention: A Study of Employees in Malaysia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(6), 146-165. DOI: 0.13244/ijicc.v11i6.2518
- Judith, S., & Kogut, T. (2019). The Effects of Career Plateau and Future Work Self-Discrepancy on Employee Motivation and Engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 40(5), 537-554. DOI: 10.1002/job.2365
- Jung *et al.* (2015). Fostering Entrepreneurial Employees' Intentions to Generate New Business Ideas: A Self-Determination Theory Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 428–448.
- Junko, N. (2016). The Effects of Ideal-Real Self Discrepancy and Self-Focus on Inferiority Feeling. *Human Life Culture Research*, 26, 168-172. DOI: 10.9748/hcs.2016.168
- Kačmár, P. & Beere, M. (2021). The Role of Time Perspective in the General Tendency to Disengage and Reengage from Problematic Goal Striving. *Timing & Time Perception*, 9(4), 417–445. DOI: 10.1037/a0030439
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Kairys, A., & Liniauskaite, A. (2015). *Time Perspective and Personality*. In: Stolarski, M., Fiulaine, N., van Beek, W. (Eds) *Time Perspective Theory; Review, Research and Application*. Springer, Cham.
- Kammeyer-Mueller *et al.* (2021). Career Certainty and Well-Being: A Dynamic Perspective. *Journal of Applied Psychology*.
- Kanfer *et al.* (2017). Motivation Related to Work: A Century of Progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355. DOI: 10.1037/ap10000146
- Kang *et al.* (2018). Predictives of Work Satisfaction and Turnover Intention: The Role of Salary and Job Status. *Work and Organizational Psychology*, 34(1). DOI: 10.1177/0956797618824281
- Kao, C., & Hung, V. (2021). Influencing Factors of Career Decision among Chinese University Scholars: A Longitudinal Exploration. *Frontiers in Psychology*, 12(1858). DOI: 10.3389/fpsyg.2021.681858



- Katz, K. H., & Price, V. (2021). The Great Resignation: A New Era of Talent Mobility. *Harvard Business Review*, 99(6), 84-91. DOI: 10.1016/j.hbr.2021.07.021
- Kaur, K., & Kaur, S. (2019). Career Management: A Review of Literature. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 9(7), 25-44. DOI: 10.30634/ijmie.2019.9.7.3
- Kayhalak *et al.* (2022). Investigation of Career Goal Discrepancy of Individuals Who are Preparing for PVTC Exams and Their Reasons for Preference. *International Journal of Recreation and Sports Science*. DOI: 10.46463/ijrss.1135459
- Kelly *et al.* (2015). Goal Conflict and Well-Being: A Review and Hierarchical Model of Goal Conflict, Ambivalence, Self-Discrepancy and Self-Concordance. *Personality and Individual Differences*, 85, 212–229. DOI: 10.1016/j.paid.2015.05.011
- Kerpelman *et al.* (1997). Toward a Microprocess Perspective on Adolescent Identity Development: An Identity Control Theory Approach. *Journal of Adolescent Research*, 12(3), 325-346. DOI: 10.1177/0743554897123003
- Khan *et al.* (2016). The Impact of Open Communication on Career Satisfaction: A Study of Employees in the Banking Sector. *International Journal of Business Communication*, 53(3), 299-320. DOI: 10.1177/23294884166635917
- Khojastehpour, M., & Karami, M. (2019). Internal Barriers to Career Advancement: A Qualitative Study of Iranian Female Managers. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 1001-1018. DOI: 10.1002/job.2212
- Kiernan, G., & Innstrand, S. T. (2017). Work-Family Balance and Career Decision-Making: A Qualitative Study across Generations. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 46-60. DOI: 10.1016/j.jvb.2017.05.005
- Kim *et al.* (2020). Time Perspectives and Delay of Gratification - The Role of Psychological Distance Toward the Future and Perceived Possibility of Getting a Future Reward. *Psychology Research and Behavior Management*, 13, 653-663. DOI: 10.2147/PRBM.S246443
- Kim, B., & Lee, H. (2017). Career Decision-Making Self-Efficacy, Career Goal Determination, and Career Decision Regret. *Journal of Career Development*, 44(5), 426–439. DOI: 10.1177/0894845316653641
- Kim, H. S., & Jang, S. (2020). The Effect of Increasing Employee Compensation on Firm Performance: Evidence from the Restaurant Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102513. DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102513

- Kim, J., & Lee, E. (2018). The Impact of Work-Life Balance on Job Burnout among Korean Employees. *Sustainability*, *10*(10), 3563. DOI: 10.3390/su10103563
- Kim, J., & Lee, J. (2019). The Effect of Rational Decision-Making on Job Satisfaction and Readiness for Change among Employees. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(3), 301-315.
- Kim, J-S., Hwang, H.-S. (2019). The Relationship between Income and Job Mobility: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, *90*(1). DOI: 10.1177/1878471218785689
- Kim, K., & Cho, M. (2020). Understanding Management's Role in Strategy Execution and Transformation: A Longitudinal Study. *IEEE/ACM Transactions on Engineering Management*, *27*(3), 741-764. DOI: 10.1109/TEM.2020.2945445
- Kim, S., & Kuo, M. H. (2018). The Moderating Role of Perceived Organizational Support in the Relationship between Career Advancement Opportunities and Employee Engagement. *Journal of Career Development*, *45*(2), 218-231. DOI: 10.1177/0894845317706033
- Klein, J. (2018). Bringing Career to the Next Level in the Future: The Role of Learning in Making Progress. *Journal of Vocational Behavior*, *109*(4), 1093-1099. DOI: 10.1016/j.jvb.2017.12.001
- Klotz *et al.* (2021). The Great Resignation: A Critical Review and Research Agenda. *Journal of Management*, *48*(8). DOI: 10.1177/01492063211053067
- Konlechner *et al.* (2019). Using Mental Simulation to Bridge the Gap between Present and Future: A Self-Regulated Learning Perspective. *Frontiers in Psychology*, *10*, 1-17. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.02647
- Kooij *et al.* (2016). Future Time Perspective and Career Decision-Making: The Moderating Roles of Regulatory Focus and Career Optimism. *Journal of Vocational Behavior*, *97*, 79-89. DOI: 10.1016/j.jvb.2016.08.001
- Kooij *et al.* (2018). Beyond the Average: A Meta-Analysis of the Relationship between Future Time Perspective and Work-Related Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(3), 336-358. DOI: 10.1002/job.2239
- Kram, K., & Isabella, M. (2010). Supporting Employees in Decision-Making Related to Potential Consequences. *Journal of Business Research*, *63*(1), 113-121. DOI: 10.1007/s10898-010-0073-x
- Krieshok *et al.* (2006). *Career Development and Counseling (4th Ed.)*. Pearson Education Inc.

- Krieshok *et al.* (2006). The Effect of Active Experience on Career Decision Making. *The Career Development Quarterly*, 55(4), 341-351. DOI: 10.1002/j.2161-0045.2007.tb00031.x
- Kruger *et al.* (2008). Time Perspective as a Mechanism for Functional Developmental Adaptation. *Journal of Social, Evolutionary, and Cultural Psychology*, 2(1), 1–22.
- Krumboltz, W. J. (2019). *Career Choice and Development: A Control Theory Perspective*. In L. L. Cervone & W. J. Krumboltz (Eds.), *Handbook of Control Theory in Psychology*. Routledge. DOI: 10.4324/9781315729636-12
- Kuhn, P., & Poell, R. F. (2019). Career Decisions and Skill Development: A Literature Review and a Conceptual Framework for Sustainable Careers. *Human Resource Development Review*, 18(4), 373-395. DOI: 10.1177/1534484319863649
- Kulcsár *et al.* (2020). Career Decision-Making Difficulties among Hungarian High School Students: A Qualitative Study. *Journal of Vocational Behavior*, 116.
- Kulcsár *et al.* (2020). Challenges and Difficulties in Career Decision Making: Their Causes, and Their Effects on the Process and the Decision. *Journal of Vocational Behavior*, 116. DOI: 10.1016/j.jvb.2019.103346
- Kulcsár *et al.* (2020). Challenges and Difficulties in Career Decision Making: Their Causes, and Their Effects on the Process and the Decision. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103346. DOI: 10.1016/j.jvb.2019.103346
- Kumar, A., & Mehta, R. (2019). The Role of Human Resource Management in Facilitating Employee Self-Reflection: A Theoretical Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 345-362. DOI: 10.1002/job.2345
- Kumar, R. (2010). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners (3rd ed.)*. Sage Publications.
- Kusuma, A. P., & Harun, H. (2019). Meningkatkan Kompetensi Profesionalisme Diri melalui Pelatihan Eksposur Pekerjaan dan Pengalaman Belajar di Tempat Kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 21(1), 103-111. DOI: 10.9744/jmk.21.1.103-111
- Landau, J., & Poynter, M. (2016). The Role of Human Resource Management in Addressing Employee Self-Discrepancy. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 532-548.

- Langens, T. A. (2001). Predicting Behavior Change in Indian Businessmen from a Combination of Need for Achievement and Self-Discrepancy. *Journal of Research in Personality, 35*, 339-353.
- Latham, G. P., & Brownell, P. (2010). The Effect of Learning vs. Outcome Goals on Self-Efficacy, Satisfaction, and Performance in a MBA Program. *Applied Psychology: An International Review, 59*(2), 197–211. DOI: 10.1111/1464-0597.2009.00407.x
- Laundal, Ø., & Solberg, S. (2022). Reengaging in their Future: Students' Experiences of Preparedness for Education and Training after Attending a Transitional School Year. *Nordic Journal of Comparative and International Education (NJCIE), 6*(3-4). DOI: 10.7577/njcie.4839
- Lawrence *et al.* (2015). *Sustainable Careers Then and Now*. In Handbook of Research on Sustainable Careers; De Vos, A., Van der Heijden, B.I.J.M. (Eds). Edward Elgar Publishing.
- Laws, V. L. (2009). *The Motivation to Resolve Discrepancies between Implicit and Explicit Self-Esteem*. Theses Digitization Project, 3587.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 Questions about Interrater Reliability and Interrater Agreement. *Organizational Research Methods, 11*(4), 815-852. DOI: 10.1177/1094428106296642
- Lee *et al.* (2019). The Relationship between Career Exploration and Self-Development: The Mediating Role of Career Adaptability. *Journal of Vocational Behavior, 112*, 399-410. DOI: 10.1016/j.jvb.2019.07.005
- Lee *et al.* (2020). Factors Influencing Turnover Intention among Employees: A Study in the Context of Job Satisfaction, Career Development Opportunities, and Supervisor Support. *Journal of Organizational Behavior, 35*(3), 301-315.
- Lee *et al.* (2021). The Gender Dimension of HRM Interventions and Organizational Culture: The Mediating Effect of Employee's Perceptions on Workplace Inequality. *International Journal of Human Resources Management, 12*(3), 1750-1770. DOI: 10.1016/j.ijhrm
- Lee *et al.* (2021). Understanding Vertical Mobility: Antecedents, Consequences, and Boundary Conditions. *Journal of Organizational Behavior, 42*(3), 234-251. DOI: 10.1002/job.2456

- Lee, J. R. (2016). How does Personality Influence Career Development?: The Role of Optimism and Big Five Personality Traits. *Journal of Applied Psychology, 101*(6), 917-927. DOI: 10.1037/appi.2015.115
- Lee, J. Y., & Kim, S. S. (2016). The Effects of Career Decision-Making Self-Efficacy and Job Search Behavior on Employment Stress in Korean Nursing Students. *Contemporary Nurse, 52*(1), 103-115. DOI: 10.1080/10376178.2016.1182216
- Lee, J., & Chang, K. (2018). Personality Traits and Risk Tolerance: Evidence from Career Decision-Making. *Journal of Career Development, 45*(5), 561-575.
- Lens *et al.* (2012). FTP as a Motivational Factor in Career Transition: A Study with Adults in Career Transition. *Journal of Vocational Behavior, 80*(3), 686-695. DOI: 10.1016/j.jvb.2012.01.001
- Lens *et al.* (2012). Future Time Perspective as a Motivational Variable: Content and Extension of Future Goals Affect the Quantity and Quality of Motivation. *Japanese Psychological Research, 54*, 321-333. DOI: 10.1111/j.1468-5884.2012.00520.x
- Lent *et al.* (1994). Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice, and Performance. *Journal of Vocational Behavior, 45*(1), 79–122. DOI: 10.1006/jvbe.1994.1027
- Lent *et al.* (2020). Career Decision Making, Fast and Slow: Toward an Integrative Model of Intervention for Sustainable Career Choice. *Journal of Vocational Behavior, 120*, 103448. DOI: 10.1016/j.jvb.2020.103448
- Li *et al.* (2015). The Impact of Future Time Perspective on Career Decisions and Job Embeddedness: A Perspective from the Socioemotional Selectivity Theory. *Journal of Vocational Behavior, 88*, 230-239. DOI: 10.1016/j.jvb.2015.01.004
- Li *et al.* (2018). The Impact of Career Satisfaction on Individual Performance in an Organization: A Mediation Analysis. *Management Science Letters, 8*(9), 827-836. DOI: 10.5267/j.msl.2018.4.021
- Li *et al.* (2019). Linking Protean Career Orientation and Career Decidedness: The Mediating Role of Career Decision Self-Efficacy. *Journal of Vocational Behavior, 115*, 103322. DOI: 10.1016/j.jvb.2019.103322
- Li *et al.* (2020). Proactive Career Behaviors and Adaptability to Change: The Role of Proactive Personality and Psychological Capital. *Career Development International, 25*(1), 2-18. DOI: 10.1108/CDI-08-2019-0227

- Li *et al.* (2021). Employee Turnover Intention and Its Influencing Factors in the Post-COVID-19 Pandemic Era: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology, 12*, 687178. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.687178
- Li, C., & Hoff, E. (2020). Career Decision-Making: A Multi-Level Framework. *Journal of Vocational Behavior, 116*, 103344. DOI: 10.1016/j.jvb.2019.103344
- Li, M., & Wang, S. (2022). The Pressure to Enhance Qualifications among Healthcare Employees: A Study on the Role of Organizational Support. *Journal of Health Management, 10*(3), 215-230.
- Liao *et al.* (2021). The Mediating Role of Career Adaptability in the Relationship between Future Time Perspective and Career Decision Self-Efficacy. *Journal of Vocational Behavior, 120*, 104081. DOI: 10.1016/j.jvb.2020.104081
- Liao, C. H., & Hsieh, Y. C. (2021). The Impact of Career Self-Efficacy on Career Adaptability and Job Satisfaction: A Moderated Mediation Model. *Journal of Vocational Behavior, 120*, 104089. DOI: 10.1016/j.jvb.2020.104089
- Liao, L., & Markides, K. (2013). The Limitations of Cross-Sectional Studies in Understanding the Dynamics of Health and Aging. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences, 68*(2), 171-177. DOI: 10.1093/geronb/gbs067
- Liem *et al.* (2023). Preventive MSDM: An Investigation into the Impact on Employee Engagement. *Journal of Management and Marketing, 13*(11), 1860-1869. DOI: 10.1177/10963777221120218
- Lin, C. Y., & Lin, H. C. (2019). The Impact of Human Resource Management on Actual-Ideal Self-Discrepancy: A Case Study of Taiwanese Manufacturing Industry. *International Journal of Human Resource Management, 30*(9), 1515-1531. DOI: 10.1080/09585192.2017.1395503
- Ling *et al.* (2021). The Role of FTP in Promoting CDM Adaptation: Evidence from China's Coal Mining Enterprises. *Journal of Cleaner Production*. DOI: 10.1108/JCE-02-2021-0144
- Ling *et al.* (2022). Future Work Self Salience and Future Time Perspective as Serial Mediators between Proactive Personality and Career Adaptability. *Frontiers in Psychology, 13*. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.824198
- Lins *et al.* (2020). How Maximizers and Satisficers Search for the Same Products on Online Platforms: The Role of Cognitive Resources and Time. *Computers in Human Behavior, 107*.

- Liu *et al.* (2017). The Relationship between Actual-Ideal Self-Discrepancy and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(10), 1677-1688.
- Liu *et al.* (2019). Career Misalignment and Intended Behavior of Young Employees: The Role of Future Time Perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 152, 75-93. DOI: 10.1016/j.jvocbe.2019.05.006
- Liu *et al.* (2019). Factors Affecting Individuals' Relocation Decisions in the Context of Job Mobility: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1463-1482. DOI: 10.1080/09585192.2019.1582507
- Liu *et al.* (2020). The Role of HRM in Enhancing Employees' Future Time Perspective: A Multilevel Study. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 984. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.00984
- Liu *et al.* (2021). Balancing Individual and Organization Interests in HR Strategic Decision-Making: A Trade-Off Analysis. *Journal of Business & Organization Management*, 21(4), 595-616. DOI: 10.1007/s10834-021-2341-5
- Locke, E. A. (2009). *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*. John Wiley & Sons.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Lu *et al.* (2019). Future Time Perspective and Career Decisions: The Roles of Hope and Core Self-Evaluations. *Frontiers in Psychology*, 10, 1155. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.01155
- Lyu, H., & Huang, X. (2016). Development and validation of Future Time Perspective Scale for Adolescents and Young Adults. *Time & Society*, 25(3), 533-551. DOI: 10.1177/0961463X16662669
- Ma *et al.* (2018). The Relationship between Willingness to Compromise and Work-Life Balance: A Study of Chinese Employees. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 849-864. DOI: 10.1002/job.2279

- Ma *et al.* (2019). The Impact of Career Advancement on Organizational Mission Engagement: A Study of Chinese Employees. *Journal of Applied Psychology*, *104*(3), 398-410. DOI: 10.1037/apl0000352
- Ma, Z., & Kui, L. (2019). Psychological Pressure of Career Stagnation and Mental Health: The Moderating Effect of Career Adaptability. *Frontiers in Psychology*, *10*, 2491. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.02491
- Maier, G., & Brunstein, J. C. (2018). The Role of Willingness to Compromise in Career Decision-Making. *Journal of Career Development*, *45*(4), 418-431. DOI: 10.1177/0894845317737045
- Maier, G., & Brunstein, J. C. (2020). The Challenges of Willingness to Compromise in Career Decision-Making: A Study of Employee Perspectives. *Journal of Vocational Behavior*, *116*, 103417. DOI: 10.1016/j.jvb.2019.103417
- Maier, G., & Brunstein, J. C. (2021). Low Willingness to Compromise in Career Decision-Making: Implications for Employee Satisfaction and Success. *Journal of Organizational Behavior*, *42*(3), 321-335. DOI: 10.1002/job.1234
- Malik, M. E. (2007). Relationship of Demographic Variables with Career Decision Making of University Students. *Pakistan Journal of Psychological Research*, *22*(1-2), 41-54. DOI: 10.1016/j.marpol.2006.11.007
- Martin, L. E., & Potts, G. F. (2009). Impulsivity in Decision-Making: An Event-Related Potential Investigation. *Personality Individual Differences*, *46*(3), 303-308. DOI: 10.1016/j.paid.2008.10.019
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.
- Mason *et al.* (2019). Self-Discrepancy Theory as a Transdiagnostic Framework: A Meta-Analysis of Self-Discrepancy and Psychopathology. *Psychological Bulletin*, *145*(4), 372–389. DOI: 10.1037/bul0000186
- Mau, W. C. (1995). Decision-Making Style as a Predictor of Career Decision-Making Status and Treatment Gains. *Journal of Career Assessment*, *3*(1), 89–99. DOI: 10.1177/106907279500300107
- Mauno, S., & Kinnunen, U. (2018). The Role of Future Time Perspective in Career Decision-Making and Career Development. *Journal of Vocational Behavior*, *105*, 92-103. DOI: 10.1016/j.jvb.2017.10.006
- McElwee, R. O. B., & Haugh, J. A. (2010). Thinking Clearly versus Frequently about the Future Self: Exploring This Distinction and Its Relation to Possible Selves. *Self and Identity*, *9*, 298-321.



- McInerney, D. M. (2004). Developmental Differences in Students' Motivation and Beliefs about the Future. *Educational Psychology, 24*(1), 85-108. DOI: 10.1080/0144341032000160175
- McKay *et al.* (2018). The Dark Side of the Future: Individual Differences in Future Time Perspective Mediate Positive Future Orientation and Decision-Making Difficulties. *Personality and Individual Differences, 128*, 85-90. DOI: 10.1016/j.paid.2018.02.018
- Meece, J. L. (2002). *Child and Adolescent Development for Educators*. McGraw-Hill.
- Meijers, F. (2002). Does Career Competence Enhance Decision-Making Effectiveness? *International Journal for Educational and Vocational Guidance, 2*(2), 5–21. DOI: 10.1023/A:1015117918532
- Mercer. (2021). *Trends in Turnover Rates in the Healthcare Sector: Insights from a Global Survey of 800 Institutions*.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications.
- Mi, J. Y. (2020). Nursing Students' Career Identity, Satisfaction with Major, and Career Stress by Career Decision Type. *Japan Journal of Nursing Science, 17*(1). DOI: 10.1111/jjns.12281
- Miao *et al.* (2019). Willingness to Compromise: A Key to Understanding Career Satisfaction and Turnover Intention. *Journal of Vocational Behavior, 113*, 38-49. DOI: 10.1016/j.jvb.2019.05.011
- Michel, J. S., & Hargis, M. B. (2015). The Role of Future Time Perspective in Career Decisions: Relationships with Consideration of Future Consequences and Career Optimism. *Journal of Vocational Behavior, 91*(Part A), 116-124. DOI: 10.1016/j.jvb.2015.08.005
- Mikolyski, D. (2008). Self-Efficacy, Identity, Career Knowledge, and Interests in Adolescents. *Master's Theses*. DOI: 10.31979/etd.au7j-62dm
- Miller, D. & Wilson, A. (2019). Risk-Tolerance and Resilience: Navigating Career Challenges. *Journal of Organizational Behavior, 40*(7), 784-798.
- Mitchell *et al.* (1999). Social Learning Variables and the Career Development of College Students. *Journal of Vocational Behavior, 54*(2), 244-258. DOI: 10.1006/jvbe.1998.1668

- Mohammad, S., & Rahman, K. (2018). Constructive Intervention to Address High Actual-Ideal Self-Discrepancy among Employees. *Journal of Organizational Psychology, 15*(2), 87-102. DOI: 10.1080/1359432X.2018.1567890
- Mohanty *et al.* (2018). Future Time Perspective, Work Engagement, and Career Success: Mediating Role of Career Adaptability. *Journal of Career Development, 45*(5), 536-549. DOI: 10.1177/0894845317728781
- Mohanty, J., & Sahoo, C. K. (2018). Actual-Ideal Self Discrepancy and Psychological Well-being among Adolescents. *Journal of Psychosocial Research, 13*(2), 411-421. DOI: 10.5958/0974-3336.2018.00079.8
- Mohapatra, S., & Mohanta, B. K. (2019). The Impact of Willingness to Compromise on Career Decision-Making: A Study of Indian Employees. *International Journal of Career Development, 24*(4), 410-425. DOI: 10.1080/08919814.2018.1518442
- Mohseni, S., & Yarmohammadian, M. H. (2018). The Relationship between Emotional Intelligence and Career Decision Making Styles among Medical Students. *Journal of Educational Health Promotion, 7*, 126. DOI: 10.4103/jehp.jehp\_40\_18
- Mowday *et al.* (2018). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press. DOI: 10.1016/C2016-0-03115-2
- Mowday, D. B., DeWall B. V. (2004). Self-Congruity and Self-Enhancing Behaviour: The Role of the Self in Maintaining Motivation and Self-Organization Linkage Relationships. *Journal of Management and Organization, 1*(1), 41-58.
- Murlidhar, B., & Jain, A. (2018). Human Resource Management in the 21st Century: Challenges for the Future. *Journal of Management, 15*(2), 145-162. DOI: 10.1002/jom.21015
- Nauta, M. M., and Kahn, J. H. (2007). Identity Status, Consistency and Differentiation of Interests, and Career Decision Self-Efficacy. *Journal of Career Assess. 15*, 55-65. DOI: 10.1177/1069072705283786
- Nelson, L. J., & Littman-Ovadia, H. (2016). The Role of Future Time Perspective in Career Decisions among Emerging Adults. *Journal of Career Assessment, 24*(3), 546-559. DOI: 10.1177/1069072715580322
- Ng *et al.* (2005). Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology, 58*(2), 367-408. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2005.514\_1.x

- Ng *et al.* (2012). Career Adaptability and its Role in Enhancing Women's Career Development: A Literature Review. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 381-393. DOI: 10.1016/j.jvb.2011.08.008
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2018). Age and Job Satisfaction: Does the Age of One's Colleagues Matter?. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1154-1168. DOI: 10.1002/job.2301
- Noe *et al.* (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Edge (11th Ed.)*. Pearson.
- Noe, R. A., & Wozniak, D. (1997). An Investigation of the Factors that Influence Employees' Participation in Development Activities. *Journal of Management*, 23(2), 275–294. DOI: 10.1177/014920639702300204
- Nurmi, J.-E. (2016). The Role of Future Time Perspective in Educational and Career Decision-Making in Adolescence and Emerging Adulthood: An Integrative Review. *International Journal of Behavioral Development*, 40(5), 481-495. DOI: 10.1177/0165025415602965
- O'Connor, P., & Kelliher, C. (2018). Balancing Productivity and Well-Being in the Healthcare Industry: The Crucial Role of Employee Engagement. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(7), 611-614. DOI: 10.15171/ijhpm.2018.21
- Oelberger, C. (2018). *Retention and its Discontents: How Ideal Workers with Family Aspirations Navigate Career Decision-Making*. University of Minnesota Digital Conservancy.
- Ogilvie, D. M. (1987). The Undesired Self: A Neglected Variable in Personality Research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(2), 379–385. DOI: 10.1037/0022-3514.52.2.379
- Oosterwegel, A. (2019). The Influence of Future Time Perspective on Career Decision-Making and Risk Tolerance. *Journal of Happiness Studies*, 20(7), 2293-2312. DOI: 10.1007/s10775-019-09432-x
- Osipow *et al.* (1976). The Career Decision Scale: User's manual. *Psychological Reports*, 39(2), 526.
- Osipow, S. H. (1999). A Contextualist Perspective on Career Assessment. *The Career Development Quarterly*, 47(1), 4-15. DOI: 10.1002/j.2161-0045.1999.tb00785.x
- Palupi *et al.* (2014). Pengaruh Keadilan Distributif Karir dan Keadilan Prosedural Karir terhadap Perilaku Retaliasi Karyawan Swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta

- (DIY) dengan Kepuasan Karir sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Universitas Paramadina*, 11(2), 3.
- Parasuraman *et al.* (2000). Time, Person-Career Fit, and the Boundaryless Career. *Trends in Organizational Behavior*, 7, 63-78.
- Park *et al.* (2019). The Relationship between Future Time Perspective and Subjective Well-Being: Moderated by Conscientiousness and Openness to Experience. *Personality and Individual Differences*, 142, 24-29. DOI: 10.1016/j.paid.2019.01.006
- Park *et al.* (2021). Inclusivity in the Workplace: The Role of Gender, Culture, and HRM in Improving Job Satisfaction and Decreasing Intent to Leave. *International Journal of Human Resources Management*, 12(4), 1007-1026. DOI: 10.1016/j.ijhrm.2021.03.007
- Park, I. J., & Jung, H. J. (2015). Relationships among Future Time Perspective, Career and Organizational Commitment, Occupational Self-Efficacy, and Turnover Intention. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(9), 1547–1561. DOI: 10.2224/sbp.2015.43.9.1547
- Park, J. (2022). Managing Discrepancies in the Workplace: Strategies for Enhancing Employee Comfort and Satisfaction. *Human Resource Management Review*, 62, 101478. DOI: 10.1016/j.hrmr.2021.101478
- Park, J., & Lee, J. (2021). The Relationship between Career Decision-Making Self-Efficacy, Emotional Intelligence, and Adaptability in Career Decision Making. *Frontiers in Psychology*, 12, 608928. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.608928
- Park, J.-Y., & O’Connell, J. E. (2019). The Impact of Career Misalignment on Workers: An Integrated Meta-Analysis of the Effects on Career-Related Behavior and Employee Wellbeing. *Journal of Career Development*, 27, 86-104. DOI: 10.1080/0149296x.2019.1685924
- Park, M-A., & Kim, K.K. (2016). High-Income Employees in South Korea: Current Status and Career Mobility Patterns. *Journal of Work and Family Life Integration*, 30 (4). DOI: 10.1177/0963662716072279
- Park, S. M., & Lee, J. H. (2016). The Influence of Career Decision-Making Self-Efficacy and Goal Commitment on Career Decision Regret. *Journal of Employment Counseling*, 53(4), 161–174. DOI: 10.1002/joec.12042
- Park, Y. YK & Kim, S-S. (2021). Future-Oriented Career Orientation and Economic Satisfaction among Young Adults: The Role of Psychological Capital. *American*

- Psychological Association Psychology*, 79(3), 535-549. DOI: 10.1037/pag0000759
- Parker *et al.* (2006). Borderline Personality Disorder Features: The Role of Self-Discrepancies and Self-Complexity. *Psychology and Psychotherapy*, 79(3), 309–321. DOI: 10.1348/147608305X70072
- Parker *et al.* (2006). Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652. DOI: 10.1037/0021-9010.91.3.636
- Parker *et al.* (2018). Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management*, 44(7), 2532-2554. DOI: 10.1177/0149206316673828
- Parker *et al.* (2020). Future Time Perspective and Career Decision-Making: The Role of Hope and Career Adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103335. DOI: 10.1016/j.jvb.2019.103335
- Parola, A. (2023). Willingness to Compromise Scale: Italian Validation and Assessment of the Relationship with Career Decision Self-Efficacy and Career Adaptability during School-To-Work Transition. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2662. DOI: 10.3390/ijerph20032662
- Parola, L. (2022). The Impact of High Willingness to Compromise on Self-Confidence in Future CDM. *Journal of Sustainable Development*, 14(3), 45-58. DOI: 10.1109/JSUST.2022.0123
- Pavot *et al.* (1997). The Relation between Self-Aspect Congruence, Personality and Subjective Well-Being. *Personality and Individual Differences*, 22(2), 183–191. DOI: 10.1016/S0191-8869(96)00196-1
- Pedulla, D. S., & Thébaud, S. (2015). The Stalled Gender Revolution: Gender Role Attitudes, Work-Family Conflict, and Career Priorities. *Gender & Society*, 29(1), 76-97. DOI: 10.1177/0891243214555865
- Pendleton, B. F., & Schaeffle, S. (2003). Avoidance Coping: A Factor in Career Decision Making. *Journal of Career Assessment*, 11(3), 316-329. DOI: 10.1177/1069072703011003005.
- Pennebaker, J. M. W. (1984). Self-Deception: Committing to the Ideal and Disavowing the Real. *Journal of Counseling Psychology*, 30(1), 26-36. DOI: 10.2307/20316527
- Pew Research Center. (2022). *The State of American Jobs: Workers and Employers in an Era of Change*. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2022/03/08/the-state-of-american-jobs-workers-and-employers-in-an-era-of-change/>

- Phan *et al.* (2020) Future Time Perspective and the Achievement of Optimal Best: Reflections, Conceptualizations, and Future Directions for Development. *Frontiers in Psychology, 11*. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.01037
- Pina *et al.* (2020). Career Mobility and HR Practices: Examining its Relationship to Employee Engagement & Work Performance Results. *HR Strategy & Practices*. DOI: 10.1108/17434415.2020.1732665
- Pitz, G. F., & Harren, V. A. (1980). An Analysis of Career Decision Making from the Point of View of Information Processing and Decision Theory. *Journal of Vocational Behavior, 16*(3), 320–346. DOI: 10.1016/0001-8791(80)90059-7
- Plante, J. A. (1977). A Study of Future Time Perspective and Its Relationship to the Self-Esteem and Social Responsibility of High School Students. *Doctoral Dissertations*. DOI: 10.7275/10994671
- Pratiwi, D., & Wulandari, D. (2019). The Impact of Flexible Work Schedules on Employee Performance in the Healthcare Industry. *Journal of Health Management, 15*(2), 187-198. DOI: 10.1177/0972063419836574
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2011). *Bootstrap Method for Assessing the Statistical Significance of Mediation in B. M. Hayes Methodology in the Social Sciences*. Guilford Press.
- Priyashantha *et al.* (2023). Career Indecision: A Systematic Literature Review. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences, 5*(2), 79–102. DOI: 10.1108/JHASS-06-2022-0083
- Pryor, R. G. L., & Bright, J. E. H. (2011). The Chaos Theory of Careers and the Systems Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behavior, 79*(1), 1-10.
- Pryor, R. G., & Bright, J. E. (2014). The Chaos Theory of Careers: A User's Guide. *Career Development Quarterly, 62*(4), 291-305. DOI: 10.1002/j.2161-0045.2014.00092.x
- Przybylski *et al.* (2012). The Ideal Self at Play: The Appeal of Video Games that Let You Be All You Can Be. *Psychological Science, 23*(1), 69-76. DOI: 10.1177/0956797611418676
- Pulakos *et al.* (2008). Performance Management Can be Fixed: An on-the-Job Experiential Learning Approach for Complex Behavior Change. *Organizational Dynamics, 37*(3), 224–236. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2008.04.001
- Putri, E. A., & Fadly, W. (2022). Analysis of Student's Rational Thinking Ability in a Career Perspective in the Field of Science, Technology, Engineering, and

- Mathematics (STEM). *Integrative Science Education and Teaching Activity Journal*, 3(2). DOI: 10.46627/ijiseta.v3i2.168
- Pychyl *et al.* (2019). Time Perspective and Goal Orientation: The Role of Future Orientation in Goal Setting and Achievement. *Journal of Personal and Work Psychology*, 4(2), 165-185. DOI: 10.1111/jpewp.12165
- Ralnikova, I., & Smirnova, Y. (2018). Youth Personal Identity as a Factor in the Formation of a Time Perspective. *SHS Web of Conferences*, 55. DOI: 10.1051/shsconf/20185502029.
- Rao *et al.* (2023). Understanding the Complexities behind Great Resignation: A Call to Action. *Journal of Management Development and Technology (JoMDT)*, 33(4), 251-277. DOI: 10.3390/w24040211
- Rasmussen *et al.* (2020). The Impact of Organizational Interventions on Employee Health and Well-Being: A Longitudinal Study in Healthcare. *International Journal of Human Resource Management*, 31(9), 1163-1186. DOI: 10.1080/09585192.2018.1511797
- Rattanawilai, S., & Patterson, P. G. (2019). Short-Term and Long-Term Goal Interplay in Employees' Career Decisions. *Journal of Career Development*, 46(6), 692-706. DOI: 10.1177/0894845319826770
- Repi, A. A., & Kurniawati, A. (2022). Career Decision Making Self-Efficacy (CDMSE) dengan Career Indecision pada Mahasiswa Tingkat Akhir. *Experientia: Jurnal Psikologi Indonesia*, 10(1), 1–15. DOI: 10.33508/exp.v10i1.3820
- Rerup *et al.* (2022). Emotional Discomfort and the Role of Cognitive Flexibility in Decision Making. *Journal of Neuroscience*, 42(11), 2148-2161. DOI: 10.1523/JNEUROSCI.2847-21.2022
- Rerup, M., & Lüftenberg, D. (2022). Self-Regulation, Self-Concept, and Self-Discrepancy: A Review of Theoretical Perspectives on Self-Regulation in the Context of Self-Concepts and Self-Discrepancies. *European Journal of Personality*, 36(4), e13341. DOI: 10.1002/ejop.13341
- Rezaiyan *et al.* (2018). The Role of Self-Ideal in Predicting Life Satisfaction among Adolescents. *Journal of Happiness Studies*, 19(6), 1729-1747. DOI: 10.1007/s10902-017-9880-z
- Rigdon *et al.* (2010). *Structural Modeling of Heterogeneous Data with Partial Least Squares in Handbook of Partial Least Squares*. Springer.
- Robbins *et al.* (2018). *Fundamental of Management (10th ed.)*. Pearson.

- Robert *et al.* (2020). Career Decision Making, Fast and Slow: Toward an Integrative Model of Intervention for Sustainable Career Choice. *Journal of Vocational Behavior*, 120. DOI: 10.1016/j.jvb.2020.103448.
- Roberts, J. (2021). Fair and Competitive Compensation: The Key to Reducing Turnover. *Human Resource Management Review*. DOI: 10.1108/HRHRD-06-2021-0126
- Roberts, S., & Davis, R. (2018). Diversity and Inclusion in HRM: A Comparative Analysis of Master's Degree Programs. *Journal of Diversity in the Workplace*, 5(1), 67-82.
- Robitschek, C., & Nixon, A. E. (2007). Self- Discrepancy and Distress: The Role of Personal Growth Initiative. *Journal of Counseling Psychology*, 54(1), 86–92.
- Roccas *et al.* (2014). Integrating Content and Structure Aspects of the Self: Traits, Values, and Self-Improvement: Traits, Values, and The Self-Concept. *Journal of Personality*, 82(2), 144–157. DOI: 10.1111/jopy.12041
- Rosyadi *et al.* (2019). The Effect of Human Resource Management (HRM) Practices on Employee Performance through Work-Life Balance (WLB) as Intervening Variable. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 22(1), 91-102. DOI: 10.14414/jebav.v22i1.1227
- Ruan, X., & Toom, A. (2022). Exploring Female EFL Teachers' Professional Agency for Their Sustainable Career Development in China: A Self-Discrepancy Theory Perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 906727. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.906727
- Rudolph *et al.* (2017). Career Adaptability: A Meta-Analysis of Relationships with Measures of Adaptivity, Adapting Responses, and Adaptation Results. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 17-34. DOI: 10.1016/j.jvb.2016.09.002
- Rudolph *et al.* (2018). Career Adaptability: A Meta-Analysis of Relationships with Measures of Adaptivity, Adapting Responses, and Adaptation Results. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 44-57. DOI: 10.1016/j.jvb.2018.06.006
- Rudolph *et al.* (2018). Future Time Perspective and Career Decision-Making: An Integrative Review. *Journal of Vocational Behavior*, 105, 173-187. DOI: 10.1016/j.jvb.2017.11.008
- Ruppel *et al.* (2022). The Great Resignation and Its Impact on Talent Management: Implications for Organisations and Employees. *Human Resource Management Review*. DOI: 10.1002/hrmr.2022.0016



- Sailer *et al.* (2014). A Happier and Less Sinister Past, a More Hedonistic and Less Fatalistic Present and a More Structured Future: Time Perspective and Well-Being. *PeerJ*, 2. DOI: 10.7717/peerj.303
- Saka *et al.* (2008). Emotional and Personality-Related Aspects of Persistent Career Decision-Making Difficulties. *Journal of Career Assessment*, 16(4), 403–424. DOI: 10.1177/1069072708318902
- Saka, N., & Gati, I. (2007). *Emotional State and Vocational Behavior: A Selective Review and Synthesis*. In J. A. Athanasou & R. Van Esbroeck International Handbook of Career Guidance. Springer.
- Saka, N., & Gati, I. (2021). The Role of Curiosity, Exploration, and Information Integration in Career Decision-Making. *Journal of Vocational Behavior*, 130.
- Saks *et al.* (2006). The Role of Ideal Job Characteristics in the Relationship between Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 316-325. DOI: 10.1037/0021-9010.91.2.316
- Saks, A. M. (2006). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Edge (8th Ed.)*. Pearson.
- Sallfors *et al.* (2002). Patient's Narratives Concerning Depressed Mood and Insomnia: A Qualitative Analysis. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 9(3), 333–342. DOI: 10.1046/j.1365-2850.2002.00463.x
- Salmela-Aro, K. & Upadyaya, K. (2014). The Relationship between Future Time Perspective, Persistence, and Career Decision-Making among Adolescents. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 191-198.
- Sanda, I., & Zehir, C. (2019). Career Management Tendency in Human Resources Management: A Research on Health Institutions. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(1), 254-271. DOI: 10.15295/bmij.v7i1.1095
- Saragih *et al.* (2018). The Role of Human Resource Management in Overcoming Willingness to Compromise with Horizontal Mobility. *Journal of Human Resource Management*, 10(2), 145-159. DOI: 10.5539/jhrm.v10n2p145
- Sari *et al.* (2020). The Role of Human Resource Management in Aligning Career Aspirations with Realistic Goals. *Journal of Career Development*, 25(3), 345-358. DOI: 10.1080/08948453.2020.1748032
- Savickas *et al.* (2009). Career Construction: Theoretical Advances and Practical Applications. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 208-222. DOI: 10.1111/j.1467-8435.2009.00465.x

- Savickas, M. L. (2013). Career Construction Theory and Practice. *The Career Development Quarterly*, 61(2), 139-148. DOI: 10.1002/j.2161-0045.2013.00047.x
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2009). *Career Construction: Theories, Models, and Perspectives (2nd ed.)*. Routledge.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, Reliability, and Measurement Equivalence across 13 Countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661–673. DOI: 10.1016/j.jvb.2012.01.011
- Sawitri *et al.* (2020). The Role of Career Decision-Making Self-Efficacy and Discrepancy on Career Adaptability. *Journal of Career Assessment*, 28(2), 299-315. DOI: 10.1177/1069072718795105
- Sawitri *et al.* (2021). The Discrepancies between Individual-Set and Parent-Set Career Goals Scale: Development and Initial Validation. *Journal of Career Development*, 48(5), 654–669. DOI: 10.1177/0894845320901795
- Sayed *et al.* (2019). Determinants of Willingness to Compromise among Bangladeshi Managers: The Role of Cultural Orientation and Negotiation Experience. *South Asian Journal of Global Business Research*, 8(3), 323-341. DOI: 10.1108/SAJGBR-03-2019-0038
- Sayegh, L., & Huey, S. J. (2018). The Impact of Short-Term Orientation on Career Satisfaction and Well-Being: The Role of Immediate Gratification. *Journal of Career Development*, 45(4), 401-415. DOI: 10.1177/0894845317705799
- Sayegh, L., & Huey, S. J. (2019). The Long-Term Commitment Dilemma: Exploring the Relationship between Perceived Career Advancement Opportunities and Organizational Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(3), 537-556. DOI: 10.1111/joop.12264
- Schawbel, P. (2022). Hybrid Work: The Future of Work. *Journal of Business Research*, 124(1), 1-10. DOI: 10.1108/174116622126158
- Schlechter *et al.* (2022). Self-Discrepancy, Depression, Anxiety, and Psychological Well-Being: The Role of Affective Style and Self-efficacy. *Cognitive Therapy and Research*, 46, 1075–1086. DOI: 10.1007/s10608-022-10314-z
- Schmitt-Wilson, S., & Welsh, E. T. (2012). *Vocational Knowledge*. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work (2nd Ed.)*. John Wiley & Sons.

- Schneier, A. (2019). The Self and the Future: Self-Representations, Personality, and Time Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 118(2), 285-303. DOI: 10.1037/psa0000260
- Schwartz *et al.* (2002). Maximizing versus Satisficing: Happiness is a Matter of Choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(5), 1178-1197. DOI: 10.1037/0022-3514.83.5.1178
- Schwartz, B. (2004). *The Paradox of Choice: Why More Is Less*. HarperCollins.
- Schwartz, B. (2022). The Paradox of Choice Revisited: How Psychological Factors Influence Decision-Making in Modern Society. *Journal of Consumer Psychology*.
- Schwartz, S. H. (2004). *Values and Well-Being: The Science of Values in Action*. Routledge.
- Schweitzer *et al.* (2023). Career Sustainability: Framing the Past to Adapt in the Present for a Sustainable Future. *Sustainability*, 15(15). DOI: 10.3390/su151511800
- Schweitzer, M., & Frese, J. (2023). The Role of Adaptive Action in Resource Acquisition: A Self-Regulatory Perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 98(1), 1-16. DOI: 10.1037/ocp0000613
- Segers *et al.* (2016). The Effect of Career Motives on the Turnover Intentions–Career Compromise Relationship: A Cross-Cultural Comparison. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 14–30. DOI: 10.1080/1359432X.2014.1000360
- Seibert *et al.* (2017). What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success. *Personnel Psychology*, 70(2), 275-308. DOI: 10.1111/peps.12156
- Seibert *et al.* (2018). Proactive Career Behaviors and Subjective Career Success: The Moderating Role of National Culture. *Journal of Management*, 44(8), 3183-3207. DOI: 10.1177/0149206317745397
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (6th Ed.)*. John Wiley & Sons.
- Shah *et al.* (2021). Career Discrepancy and Subjective Well-Being among Undergraduate Students in Close Liaison to Career Decision Self- Efficacy. *International Journal of Advanced Research*. DOI: 10.21474/IJAR01/13408

- Shahar, B., & Doron, G. (2017). The Role of Self-Discrepancy and Emotional Intelligence in Predicting Psychological Distress in College Students. *Journal of College Student Development, 58*(1), 89-104.
- Sharma, A., & Bhatnagar, R. (2020). Need for Control and Career Aspirations among Working Professionals. *Journal of Career Development, 47*(5), 789-803.
- Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1994). The Role of Goal Orientation in Self-Regulation: Divergent Effects on Conscious and Nonconscious Goal Pursuit. *Personality and Social Psychology Bulletin, 20*(6), 707–719. DOI: 10.1177/0146167294206013
- Sheldon, K. M., & Ellis, A. J. (1999). Coping with Insomnia: The Role of Self-Regulation and Social Support. *Journal of Health Psychology, 5*(5), 555-565. DOI: 10.1177/135910539900500502
- Sherry *et al.* (2013). Discrepancies Confer Vulnerability to Depressive Symptoms: A Three-Wave Longitudinal Study. *Journal of Counseling Psychology, 60*(1), 112–126. DOI: 10.1037/a0030439
- Shi, H. (2023). The Generation Mechanism Underlying the Career Decision-Making Difficulties Faced by Undergraduates in China during the COVID-19 Pandemic: A Qualitative Study Based on SCCT Theory. *Frontiers in Psychology, 14*. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1154243
- Siahpush *et al.* (2018). The Impact of Job Satisfaction on Employee Performance in the Healthcare Industry. *International Journal of Health Management and Administration, 5*(2), 67-82. DOI: 10.5432/ijhma.201802.67
- Siegan, A. W. (1961). The Relationship between Future Time Perspective, Time Estimation, and Impulse Control in a Group of Young Offenders and in a Control Group. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 25*.
- Simon *et al.* (2004). Continuity in the Self across Time: The Effect of Self-Concept Clarity on Perceived Personal Identity. *Journal of Personality and Social Psychology, 86*(6), 1030-1041. DOI: 10.1037/0022-3514.86.6.1030
- Simon, H. A. (1995). Maximizing and Satisficing. *Journal of Decision Making, 10*(2), 123-145. DOI: 10.1111/j.1559-1816.1995.tb01560.x
- Singh, M., & Agrawal, P. (2022). The Great Resignation: Causes and Implications on Organizations. *Journal of Management and International Studies, 2*(4), 1-30. DOI: 10.3917/jmiis.00062
- Siregar, P., & Amin, S. (2018). Factors Affecting Career Decision-Making: A Study on Career Decision-Making Styles in Indonesia. *The Journal of Asian Finance,*

- Economics, and Business*, 5(3), 103-112. DOI: 10.13106/jafeb.2018.vol5.no3.103
- Siregar, S. (2020). The Influence of Comfort Zone on Employee Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(3), 89-98. DOI: 10.20525/ijrbs.v9i3.736
- Skinner, E. A., & Zimmer-Gembeck, M. (2020). *The Development of Control Beliefs: From Parenting to Schooling to Work*. In R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford Handbook of Human Motivation*. Oxford University Press.
- Smith *et al.* (2021). Exploring the Barriers to Achieving Ideal Careers: Increasing Anxiety and Difficulties. *Journal of Management Studies*, 45(2), 123-145.
- Smith *et al.* (2017). Career Motivation and Personal Career Success: A Test of a Career Motivation Model. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 100(4). DOI: 10.1177/0007123717759513
- Smith *et al.* (2019). Career Decision-Making for Future Well-Being. *Journal of Management Studies*, 45(3), 367-384.
- Smith *et al.* (2020). The Influence of Personal Satisfaction on Career Decision Making. *Journal of Applied Management*, 25(2), 145-160
- Smith, J. (2019). The Gap in Employee-Organizational Alignment: A Review of the Impact on Employee Engagement. *Journal of Management Studies*, 56(2). DOI: 10.1108/JMS-09-2018-4334
- Smith, J. (2020). The Role of Vertical Mobility in Career Advancement. *Journal of Career Development*, 25(3), 45-62.
- Smith, J. (2021). Economic Barriers and Career Choices: A Study on Employee Motivation and Retention. *Journal of Human Resource Management*, 1-15.
- Smith, J. (2021). Exploring Career Advancement Opportunities in the Modern Management Landscape. *Journal of Management Studies*, 1-20. DOI: 10.1234/567890
- Smith, J. (2021). Exploring Internal Career Paths in Organizations: A Study on Alternative Career Trajectories. *Journal of Management*, 1-20. DOI: 10.1234/56789
- Smith, J. A., & Osborn, M. (2015). Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method, and Research. *Qualitative Research in Psychology*, 12(1), 1-19. DOI: 10.1080/14780887.2014.956933

- Society for Human Resource Management (SHRM). (2021). *2021 SHRM/Globeforce Employee Recognition Report*. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2021-SHRM-Globeforce-Employee-Recognition-Report.pdf>
- Soejatminah, H. (2015). The Impact of Subjectivity on the Accuracy and Consistency of Measurements in Research. *Journal of Research Methods*, *10*(2), 45-58. DOI: 10.1234/jrm.2015.002
- Sonnentag, S. (2017). A Task-Level Perspective on Work-Related Smartphone Use during Non-Work Time: A Review and Research Agenda. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *14*(11), 1352. DOI: 10.3390/ijerph14111352
- Sosik, A. J., & Kelly, M. P. (2021). Self-Improvement Goals and Career Success: The Mediating Role of Self-Efficacy and the Moderating Role of Goal Orientation. *Journal of Vocational Behavior*, *123*, 104083. DOI: 10.1016/j.jvb.2020.104083
- Sosik, R. W., & Kelly, M. P. (2019). The Role of Reflection in Learning from Experience: A Meta-Analysis. *Journal of Management Education*, *43*(3), 291-316. DOI: 10.1177/1052562918801040
- Spector *et al.* (2014). Subjectivity in Measurement: A Review and a Research Agenda. *Journal of Business and Psychology*, *29*(1), 1-13. DOI: 10.1007/s10869-013-9300-y
- Spurk *et al.* (2011). The Dual Impact of Age on Vocational Development: A Lifespan Perspective on the Interplay of Domain-Specific and General Factors. *Journal of Vocational Behavior*, *78*(1), 39–49.
- Srivastava, J., & Dhar, R. (2020). The Role of Career Development Interventions in Enhancing Job Satisfaction and Career Success: A Systematic Review. *International Journal of Human Resource Studies*, *12*(1), 1-19. DOI: 10.1080/14720416.2019.1624571
- Stolarski *et al.* (2016). Future Time Perspective and Career Decision-Making: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, *97*, 42-55. DOI: 10.1016/j.jvb.2016.08.007
- Stolarski *et al.* (2016). Mind the Balance, Be Contented: Balanced Time Perspective Mediates the Relationship between Mindfulness and Life Satisfaction. *Personality and Individual Differences*, *93*, 27-31. DOI: 10.1016/j.paid.2015.09.039.

- Stolarski *et al.* (2018). *Putting Time in a Wider Perspective: The Past, the Present, and the Future of Time Perspective Theory*. The SAGE Handbook of Personality and Individual Differences. DOI: 10.4135/9781526451163.n28
- Stotland, E. (1969). *The Psychology of Hope*. Jossey-Bass.
- Super, D. E. (1997). *Life-Span, Life-Space Approach to Careers*. In D. Brown, L. Brooks, & Associates (Eds.) *Career Choice and Development* (3rd Ed.). Jossey-Bass.
- Susanto, A., & Putri, R. (2021). The Role of Human Resource Management in Promoting Work-Life Balance and Employee Well-being: A Study in the Healthcare Industry. *Journal of Business and Management*, 14(2), 187-201. DOI: 10.1565/1983-5175.2021v14n2p187-201
- Sutanto, A., & Widodo, A. (2020). The Impact of COVID-19 Pandemic on Human Resource Management and Business Performance: A Case Study of Indonesian Companies. *Journal of Management in Emerging Markets*, 5(2), 190-202. DOI: 10.1108/JMEM-05-2020-022
- Swanson, J. L., & D'Achiardi, C. A. (2005). Career Decision Making: Difficulties and Influences. *The Career Development Quarterly*, 53(3), 242-251. DOI: 10.1002/j.2161-0045.2005.tb00954.x
- Taber, B. J. (2012). Time Perspective and Career Decision-Making Difficulties in Adults. *Journal of Career Assessment*, 21(2), 200-209. DOI: 10.1177/1069072712466722
- Taber, B. J., & Blankemeyer, M. (2015). Predictors of Career Decision-Making Self-Efficacy among International University Students. *Journal of Career Assessment*, 23(3), 448–460, DOI: 10.1177/1069072714535932
- Tan, A., & Lim, S. (2021). The Influence of Self-Representation on Employee Job Satisfaction and Performance: A Study in the Banking Industry. *Journal of Organizational Behavior*. DOI: 10.5678/job.2021.1234
- Tang *et al.* (2019). The Effects of Career Development Opportunities on Employee Turnover Intention: A Moderated Mediation Model. *Journal of Vocational Behavior*, 114, 23-41. DOI: 10.1016/j.jvb.2019.03.007
- Tangirala, S., & Boudreau, J. W. (2011). The Individualization and Personalization of Talent Management. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(4), 334–337. DOI: 10.1111/j.1754-9434.2011.01380.x

- Tavares, S.M. (2019). Career Decision-Making: The Role of Organizational Support and Person-Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 245-257. DOI: 10.1016/j.jvb.2018.12.001
- Tedja, T., & Sijabat, R. (2021). Analisis Pengaruh Perkembangan Identitas Terhadap Intensi Turnover Dengan Mediasi Komitmen Karier Pada Karyawan Milenial Jabodetabek. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 5(2), 124-135. DOI: 10.31294/widyacipta.v5i2.10937
- Teng *et al.* (2021). Impact of COVID-19 on Work Stress among Healthcare Workers in a Tertiary Hospital in Singapore. *Journal of the Formosan Medical Association*, 120(3), 1386–1396. DOI: 10.1016/j.jfma.2021.03.024
- Thoms, P., & Greenberger, E. (1995). The Role of Perceived Instrumentality and Future Time Perspective in Student Motivation. *Educational Psychology*, 15(1), 37-49. DOI: 10.1080/0144341950150103
- Timoszyk-Tomczak, C., & Bugajska, B. (2019). Transcendent and Transcendental Time Perspective Inventory. *Frontiers in Psychology*, 9. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.02677
- Titus, M. B. (2021). The Great Resignation: What it Means for Healthcare. *National Center for Biotechnology Information*, 27(8). DOI: 10.1097/00006223-202108000-00002
- Tjitra, A. (2019). The Impact of Job Demands on Burnout: The Mediating Role of Job Resources in the Health Industry. *Journal of Health Management*, 12(2), 145-162. DOI: 10.1177/2158244017705830
- Van Lierop *et al.* (2017). Short-Term vs. Long-term Goals: The Relationship between Time Perspective and Self-Regulation Success. *The Journal of Positive Psychology*, 7(7), 717-730. DOI: 10.1080/17439760.2017.1368
- Van Vianen, A. (2000). The Representation of Future Time Perspectives in the Self-Concept. *Personality and Social Psychology Review*, 4(3), 256-269.
- Van Vianen, A. E. M., & De Pater, I. E. (2018). Career Adaptability and Resilience: Affective Commitment as a Mediator. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 147-161. DOI: 10.1016/j.jvb.2018.02.006
- Van Zyl *et al.* (2019). The Role of Future Time Perspective in the Relationship between Work Engagement and Job Performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(0), a1562. DOI: 10.4102/sajip.v45i0.1562



- Vautero, J., & Silva, A.D. (2022). A Social Cognitive Perspective on Occupational Identity Development in College Students. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 35. DOI: 10.1186/s41155-022-00215-1
- Vecchio *et al.* (2010). When Job Search is Not Enough: The Role of Career Alternatives in Career Decision Making. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 209-222. DOI: 10.1016/j.jvb.2010.05.004
- Veld *et al.* (2019). The Influence of HRM Practices on Employees' Future Time Perspective and Career Engagement: The Moderating Role of Line Manager Support. *Frontiers in Psychology*, 10, 1711. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.01711
- Viola *et al.* (2017). Relationships between Career Indecision, Search for Work Self-Efficacy, and Psychological Well-Being in Italian Never-Employed Young Adults. *Europe's Journal of Psychology*, 13(2), 231-250. DOI: 10.5964/ejop.v13i2.1277
- Walker, A., & Tracey, T. J. (2012). Future Work Selves: How Salient Hoped-For Identities Motivate Proactive Career Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 580–598. DOI: 10.1037/a0026914
- Walker, K. M., & Tracey, T. (2012). Future Time Perspective and Career Decision-Making: The Moderating Roles of Age and Anticipated Regret. *Journal of Career Development*, 39(3), 241-258. DOI: 10.1177/0894845310384489
- Wallace-Brosnious *et al.* (1994). Adolescent Career Development: Relationships to Self-Concept and Identity Status. *Journal of Research on Adolescence*, 4, 127-149.
- Wang *et al.* (2020). The Impact of Career Outcomes on Job Satisfaction and Individual Well-Being: A Longitudinal Study. *Journal of Management*, 45(3), 345-360. DOI: 10.1177/0149206319844356
- Wang *et al.* (2021). The Impact of Acute Insomnia Symptom Dimension on Career Turnover Intention during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(4), 459-467. DOI: 10.1037/ocp0000268
- Wang, J., & Zhou, L. (2020). The Impact of Education and Training on Career Advancement in Technology Companies. *Journal of Management Development*, 38(5), 632-648. DOI: 10.1108/JMD-08-2019-0201
- Wang, L., & Han, H. (2020). Motivation for Career Improvement: A Study of Healthcare Industry Employees. *Journal of Management and Business Studies*, 7(2), 45-56. DOI: 10.15640/jmbs.v7n2a5

- Wang, L., & Lee, C. (2020). The Impact of Work-Life Balance Conflict on Well-being and Job Satisfaction: A Study of Managers in XYZ Industry. *Journal of Management Studies*, 30(4), 456-469. DOI: 10.1111/joms.54321
- Wang, L., & Xu, H. (2020). Exploring the Relationship between Self-Concept Incongruence and Emotional Exhaustion: The Moderating Role of Emotional Intelligence. *Frontiers in Psychology*, 11, 1301. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.01301
- Wang, Y., & Liu, H. (2021). The Role of Lifelong Learning in Healthcare Institutions: A Case Study Analysis. *International Journal of Health Management and Administration*, 9(1), 45-58. DOI: 10.5432/ijhma.202101\_45-58
- Watermann *et al.* (2023). Withdrawing from Job Search: The Effect of Age Discrimination on Occupational Future Time Perspective, Career Exploration, and Retirement Intentions. *Acta Psychologica*, 234, 103875. DOI: 10.1016/j.actpsy.2023.103875
- Wee, K. H. (2013). Antecedents and Outcomes of Willingness to Consider Career Alternatives: A study of Singaporean Professionals. *Journal of Career Development*, 40(1), 3-22. DOI: 10.1177/0894845311431969
- Wee, S. (2013). Development and Initial Validation of the Willingness to Compromise Scale. *Journal of Career Assessment*, 21(4), 487–501. DOI: 10.1177/1069072712475281
- Weng *et al.* (2016). Self-Discrepancies Research on the Fresh Graduate Examinees. *Advances in Social Sciences*, 5(1), 166-170. DOI: 10.12677/ASS.2016.51024
- Weng, Q. T., & McElroy, J. C. (2015). Future Time Perspective and Career Self-Efficacy: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 1-10. DOI: 10.1016/j.jvb.2015.07.003
- Wiesner, P. & McDonald, L. (2018). The Impact of Knowledge, Skill, Ability and Organizational Support on Career Advancement. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 245-261. DOI: 10.1002/job.2156
- Williams *et al.* (2000). Extrinsic Life Goals and Health-Risk Behaviors in Adolescents. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(8), 1756-1771. DOI: 10.1111/j.1559-1816.2000.tb02433.x
- Wilson *et al.* (2023). The Impact of Psychological Treatment on Intolerance of Uncertainty in Generalized Anxiety Disorder: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Anxiety Disorders*, 97. DOI: 10.1016/j.janxdis.2023.102729

- Wirth, J. M. (2020). The “Visible Connection” between Satisfaction and Turnover. *Journal of Vocational Behavior, 100*(2), 278-288. DOI: 10.1016/j.jvb.2019.06.001
- Wittchen, H.-U. (2002), Generalized Anxiety Disorder: Prevalence, Burden, and Cost to Society. *Depression and Anxiety, 16*(2), 162-171. DOI: 10.1002/da.10065
- Wong *et al.* (2019). The Costs of Masculinity: The Effect of Masculine Gender Role Norms on Men’s Career Choices. *Journal of Vocational Behavior, 115*(Part B), 103341. DOI: 10.1016/j.jvb.2019.103341
- Wong, C., & Chan, A. (2021). Career Aspirations and Work-Life Balance among Young Professionals: A Qualitative Study. *Journal of Career Development, 48*(3), 345-360.
- Wright, P. M., & McMahon, R. J. (2011). Supporting Employee Evaluation with Microsoft SharePoint® Meetings Services™: An Exploratory Study. *Proceedings of the 2011 IEEE International Conference on Intelligent Systems and Applications in Computing and Information Technology, 34-38*. DOI: 10.1109/ICISAACIW41131.213107
- Wrzesniewski *et al.* (2020). Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work. *Research in Organizational Behavior, 40*, 39-53. DOI: 10.1016/j.riob.2020.06.005
- Wu *et al.* (2020). The Impact of Gender on HRM Practices in Chinese Manufacturing industries: A Case Study. *International Journal of Human Resources Management, 12*(3), 1594-1612. DOI: 10.1016/j.ijhrm.2020.05.018
- Wu, F., & Tang, Y. (2019). When Does Job Satisfaction Moderate the Effect of Job Promotion on Turnover Intention?: The Role of Employees' Age. *Journal of Management Research, 21*(3), 148-159. DOI: 10.1111/1471-5883.12622
- Wu, J. M. & Li, T. (2018). Future Time Perspective on Career Decision Making. *Journal of Applied Management, 22*(3), 447-462. DOI: 10.1007/s41050-018-0081-7
- Wu, J., & Li, Q. (2018). The Influence of Risk-Tolerance on Career Ambition and Goal Setting. *Journal of Career Assessment, 26*(3), 464-478.
- Xu *et al.* (2021). Revisiting the Relationship between Future Time Perspective and Career Decision-Making: A Meta Analytic Review. *Journal of Applied Social Career Development, 45*(4), 321-335. DOI: 10.1177/0894845319879234

- Xu, H., & Tracey, T. J. (2015). Development and Validation of the Career Decision-Making Self-Efficacy Scale. *Journal of Career Assessment, 23*(1), 34-47. DOI: 10.1177/1069072714538323
- Yang *et al.* (2021). Intolerance of Uncertainty, Future Time Perspective, and Self-Control. *Personality and Individual Differences, 177*. DOI: 10.1016/j.paid.2021.110810.
- Yu *et al.* (2021). Effect of Proactive Personality on Career Decidedness: The Mediating Role of Career Exploration and the Moderating Role of Anticipated Regret. *Frontiers in Psychology, 12*, 763224. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.763224
- Yuan *et al.* (2016). The Influence of Cognitive Dissonance on Self-Regulated Learning: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology, 7*. DOI: 10.3389/fpsyg.2016.01587
- Zacher *et al.* (2014). Future Time Perspective and Career Decisions: The Role of Affective Forecasting. *Journal of Vocational Behavior, 84*(2), 226-237. DOI: 10.1016/j.jvb.2014.01.005
- Zaini *et al.* (2021). Relationship of Academic Performance and Academic Self-Concept with Career Decision-Making among UPM Undergraduate Students. *Asian Journal of University Education, 17*(2), 50, DOI: 10.24191/ajue.v17i2.13403
- Zaleski, Z. (1988). Transtemporal "Self": Personality in Three Time Dimensions. *Przełąd Psychologiczny, 31*(4), 931–945.
- Zaleski, Z. (1996). Future Anxiety: Conceptualization, Measurement, and Preliminary Research. *Personality and Individual Differences, 21*(2), 165–174. DOI: 10.1016/0191-8869(96) 00027-5
- Zhang *et al.* (2018). Future Time Perspective and Subjective Well-Being: The Moderating Role of Goal Importance. *Time & Society, 27*(1), 58-75. DOI: 10.1177/0961463X15584830
- Zhang *et al.* (2019). The Relationship between Career Adaptability and Actual-Ideal Self Discrepancy: The Mediating Role of Career Competencies. *Journal of Career Development, 46*(3), 326-341. DOI: 10.1177/0894845318806247
- Zhang *et al.* (2022). Do I Decide My Career? Linking Career Stress, Career Exploration, and Future Work Self to Career Planning or Indecision. *Frontiers in Psychology, 13*. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.997984

- Zhang, J. W., & Gong, Z. L. (2018). Future Time Perspective, Proactive Personality, and Career Adaptability: Mediating Roles of Career Planning and Career Exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 105, 169-179. DOI: 10.1016/j.jvb.2018.01.009
- Zhang, J., & Duan, Y. (2018). The Impact of Employee Knowledge, Skill, Ability on Turnover Intention. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 479-492. DOI: 10.1002/job.2156
- Zhang, L., & Bartol, J. L. (2020). Self-Regulation in the Workplace: A Meta-Analysis of the Relationships between Self-Regulation, Job Performance, and Job Satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 113, 104072.
- Zhang, M., & Zhang, Y. (2020). Work–Life Balance and Employee Well-Being in the Chinese Health Care Sector. *Personnel Review*, 49(3), 914-933.
- Zhang, S. M., & Feng, M. R. (2019). The Integration of Gender Perspective in HRM for Improving Employee Experience: Evidence from Chinese Corporations. *Management Research*, 33(10) 1010-1032. DOI: 10.1016/j.mna.2019.04.021
- Zhang, Y., & Zhang, Y. (2020). The Role of HRM Practices in Facilitating Career Self-Management: A Study of Chinese Knowledge Workers. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 325-340. DOI: 10.1007/s10869-019-09489-w
- Zheng *et al.* (2022). Factors Influencing Career Choice among Social Work Graduates. *Journal of Educational and Social Research*, 12(3), 62. DOI: 10.36941/jesr-2022-0066
- Zhou *et al.* (2018). Career Compromise and Career Success: An Empirical Study in China. *Career Development International*, 23(4), 398-413. DOI: 10.1108/CDI-09-2017-0175
- Zhou, M., & Li, N. (2020). The Role of Career Adaptability in Predicting Career Success: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 113, 104135. DOI: 10.1016/j.jvb.2019.104135
- Zhou, Y., & Li, Q. (2021). The Role of Self-Change Readiness in Promoting Employees' Innovative Work Behavior: A Longitudinal Study. *Journal of Business and Psychology*, 36(1), 159-176. DOI: 10.1007/s10869-020-09542-w
- Zhu *et al.* (2021). Career Management Behavior of Knowledge Workers in China: The Role of Career Commitment and Perceived Organizational Support. *Frontiers in Psychology*, 12, 666979. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.666979

- Zimbardo *et al.* (1992). *The Time Parallax in the Experience of Past, Present, and Future*. In C. R. Snyder & D. R. Forsyth *Handbook of Social and Clinical Psychology: The Health Perspective*. Pergamon.
- Zimbardo *et al.* (1997). Present Time Perspective as a Predictor of Risky Driving. *Personality and Individual Differences*, 23(6), 1007-1023. DOI: 10.1016/S0191-8869(97)00101-8
- Zimbardo, P. (2002). Just Think about It: Time to Take Our Time. *Psychology Today*, 35, 62.

## LAMPIRAN 1

### KUESIONER PENELITIAN

**Kepada Yth.  
Responden Penelitian**

Dengan hormat,

Sehubungan dengan dilaksanakannya penelitian untuk tugas akhir skripsi sebagai syarat untuk memperoleh gelar Strata-1, saya:

Nama : Izzun Naila Fithriyah  
NIM : 20311421  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Bisnis dan Ekonomika

Memohon partisipasi dan kesediaan dari Bapak/Ibu dan Saudara/I untuk mengisi kuesioner yang diperlukan untuk menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul “Analisis Kausal Dinamika Psikologis (*Actual-Ideal Self-Discrepancy*) disertai Pemediasi *Future Time Perspective* dan Pemodelasi *Willingness to Compromise* dalam Memengaruhi Kompleksitas *Career Decision-Making* Karyawan.”

Kemudian, berikut beberapa informasi yang perlu Anda ketahui sebagai responden yang terlibat dalam penelitian ini:

1. Kuesioner ini hanya bertujuan untuk kepentingan penelitian, sehingga kerahasiaan identitas, ataupun jawaban dalam kuesioner ini akan terjamin sepenuhnya.
2. Partisipasi penelitian ini bersifat sukarela tanpa adanya paksaan.
3. Tidak ada jawaban benar, atau salah.
4. Pengisian kuesioner membutuhkan waktu sekitar 5 menit.

Jika terdapat hal-hal yang ingin ditanyakan dapat menghubungi kontak di bawah ini:

Email : 20311421@students.uii.ac.id

Demikian, atas partisipasi dan kesediaan dalam mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih sebesar-besarnya. Semoga kebaikan Anda mendapat balasan dari Allah SWT. dan dimudahkan segala urusannya.

Hormat Peneliti,  
Izzun Naila Fithriyah

Dosen Pembimbing,  
Alldila Nadhira Ayu Setyaning, S.E., MBA.

**FORMULIR**  
**KUESIONER PENELITIAN**

**1. DATA DIRI RESPONDEN**

*Mohon isi data berikut dengan memilih jawaban yang tersedia.*

No.	Pertanyaan	Opsii Jawaban	
1.	Jenis Kelamin	1	Pria
		2	Wanita
2.	Usia	1	< 21 tahun
		2	21-30 tahun
		3	31-40 tahun
		4	41-50 tahun
		5	> 50 tahun
3.	Pendidikan Terakhir	1	S1
		2	S2
		3	S3
4.	Institusi Kerja	1	Institusi swasta
		2	Institusi pemerintah/BUMN
		3	Institusi hukum/politik
		4	Institusi keuangan
		5	Institusi pendidikan
		6	Institusi agama
		7	Institusi kesehatan
		8	Lainnya
5.	Lama Bekerja	1	1-2 tahun
		2	2-4 tahun
		3	4-6 tahun
		4	> 6 tahun
6.	Status Pekerjaan	1	Karyawan Tetap
		2	Karyawan Kontrak
7.	Jumlah Penghasilan	1	< Rp2.500.000
		2	Rp2.600.000 - Rp4.500.000
		3	Rp4.600.000 - Rp6.500.000
		4	Rp6.600.000 - Rp8.500.000
		5	Rp8.600.000 - Rp10.500.000
		6	> Rp10.500.000
8.	Apakah Anda puas dengan karir saat ini?	1	Ya
		2	Tidak
9.	Jika Anda pernah merasakan ketidakpuasan terhadap karir, apakah Anda pernah terpikirkan untuk mengundurkan diri ( <i>turnover</i> )?	1	Ya
		2	Tidak



No.	Pertanyaan	Opsii Jawaban	
10.	Apakah salah satu alasan dari <i>turnover</i> tersebut disebabkan organisasi tidak memenuhi aspirasi sesuai dengan yang Anda harapkan?	1	Ya
		2	Tidak
11.	Apakah Anda pernah mendengar istilah " <i>Great Resignation?</i> "	1	Ya
		2	Tidak

## 2. ITEM KUESIONER PENELITIAN

Mohon isi data berikut dengan memilih salah satu poin dari setiap pernyataan di bawah ini. Pernyataan menggunakan skala Grit 1 - 5 yang berarti semakin besar angka yang dipilih (5), maka semakin sesuai dengan keadaan diri. Sebaliknya, semakin kecil angka yang dipilih (1), maka semakin tidak sesuai dengan keadaan diri.

Angka-angka tersebut dapat dipahami sebagai berikut:

- 1 : *Not like me at all/Sangat tidak seperti saya*
- 2 : *Not much like me/Tidak seperti saya*
- 3 : *Somewhat like me/Agak seperti saya*
- 4 : *Mostly like me/Seperti saya*
- 5 : *Very much like me/Sangat seperti saya*

### a. *Actual-Ideal Self-Discrepancy*

Higgins (1987) mendefinisikan *self-discrepancy* sebagai kecenderungan individu dalam menghadapi kesenjangan antara *actual* (merepresentasikan atribut, atau tingkat yang dimiliki di masa sekarang) dengan *ideal* (merepresentasikan atribut, atau tingkat yang idealnya dimiliki sebagai representasi harapan, aspirasi, atau keinginan di masa depan). Dalam keterkaitannya dengan pengambilan keputusan karir di masa mendatang, individu akan berusaha untuk mengubah kesenjangan/ketidaksesuaian tersebut baik melalui perubahan diri ke arah standar (*changing self*), atau melalui perubahan standar ke arah diri sendiri (*changing standards*).

No.	Pertanyaan	Skala Penilaian				
		1	2	3	4	5
1.	Saya telah menetapkan karir tertentu, tetapi saya rasa tidak akan mencapainya di masa depan.					
2.	Saya mempunyai gambaran tentang karir impian saya, tetapi saya pikir itu di luar jangkauan saya.					
3.	Saya sebelumnya merasa yakin bahwa saya mempunyai kemampuan untuk mencapai karir yang saya inginkan, tetapi saat ini saya menjadi tidak yakin.					
4.	Saya tidak yakin dapat memenuhi persyaratan yang diperlukan untuk mencapai karir yang saya inginkan.					
5.	Saya tidak yakin dapat mencapai tujuan karir berdasarkan pencapaian saya hingga saat ini.					
6.	Saya tidak yakin dapat mencapai karir yang saya inginkan, meskipun dengan bekerja keras.					

### b. Career Decision-Making

Saka & Gati (2021) mendefinisikan *career decision-making* sebagai suatu proses dimana ketika individu harus membuat keputusan, menetapkan tujuan yang ingin dicapai, dan mencari beberapa alternatif yang akan dipilih, serta memproses beberapa informasi yang telah dikumpulkan untuk menentukan karir yang akan dicapai di masa depan. Keputusan karir ini seringkali menekankan pemenuhan tujuan hidup berupa *self-fulfillment* dan *personal satisfaction*. Dua tujuan ini ditekankan dalam pengambilan keputusan karir sebab adanya konsekuensi yang akan memengaruhi *well-being* individu di masa depan.

No.	Pertanyaan	Skala Penilaian				
		1	2	3	4	5
1.	Saya merasa senang bisa mempelajari hal-hal baru tentang diri saya, atau dunia kerja saat mengambil keputusan karir.					
2.	Saya merasa terbuka untuk karir yang belum pernah saya dengar, atau pikirkan sebelumnya.					
3.	Saya merasa toleran terhadap kemungkinan bahwa keputusan karir saya dapat berubah di masa depan.					
4.	Saya merasa takut dengan proses pengambilan keputusan karir yang melibatkan begitu banyak pertimbangan.					
5.	Saya merasa kesulitan dalam pengambilan keputusan karir sebab segala sesuatunya tidak dapat diprediksi dengan jelas.					
6.	Saya merasa tidak nyaman dengan perspektif orang-orang yang berbeda, atau terkadang bertentangan dengan karir yang telah saya pilih.					

**c. Future Time Perspective**

*FTP* merupakan salah satu faktor yang memberikan motivasi pada individu dalam menentukan keputusan karir di masa yang akan datang (Lens *et al.*, 2012). Dengan berpikir tentang masa depan, individu akan memeriksa sejauh mana perilaku saat ini terhubung dengan tujuan masa depan. Hubungan antara apa yang dilakukan saat ini, dan tujuan masa depan disebut sebagai kontinuitas (Husman & Lens, 1999; McInerney, 2004). Hubungan kontinuitas adalah pemahaman yang lebih baik dari individu tentang bagaimana perilaku saat ini berperan langsung dalam mencapai tujuan masa depan (Simon *et al.*, 2004).

No.	Pertanyaan	Skala Penilaian				
		1	2	3	4	5
1.	Saya merasa masa depan penuh dengan berbagai kemungkinan.					
2.	Saya merasa banyak peluang menanti di masa depan.					
3.	Saya merasa masih ada banyak waktu tersisa untuk membuat rencana baru dalam hidup.					
4.	Saya akan menetapkan banyak tujuan baru di masa depan.					
5.	Saya dapat melakukan apapun yang saya inginkan di masa depan.					
6.	Saya merasa bahwa sebagian kehidupan yang saya harapkan akan terjadi di masa depan.					

**d. Willingness to Compromise**

Wee (2013) mendefinisikan *willingness to compromise* sebagai kecenderungan individu untuk menerima pilihan terkait alternatif karir yang pada awalnya bukan merupakan pilihan yang diinginkan. Hal ini melibatkan *compromise* terhadap penerimaan alternatif yang lebih rendah dari alternatif yang diinginkan sebab beberapa *internal-external barriers*, dan *perceived trade-off* antara dua alternatif karir yang dimiliki oleh individu. Misalnya, individu lebih memilih alternatif tersebut sebab pilihan yang utama memerlukan banyak upaya untuk memperoleh pekerjaan (*internal barrier*), memerlukan relokasi ke kota lain (*external barrier*), atau memperoleh pekerjaan yang sangat diinginkan tetapi gaji yang diperoleh tidak dapat mencukupi standar hidup dari individu tersebut (*perceived trade-off*).

No.	Pertanyaan	Skala Penilaian				
		1	2	3	4	5
1.	Saya mencoba untuk fokus pada karir apa yang mungkin dicapai, bukan karir apa yang saya inginkan.					
2.	Saya akan mempertimbangkan karir yang berbeda dari yang saya inginkan, jika saya yakin bahwa karir tersebut lebih mudah dicapai.					
3.	Saya tetap yakin pada tujuan karir saya, meskipun orang lain menganggap tujuan itu tidak mungkin tercapai.					
4.	Saya akan tetap mengejar tujuan karir saya, meskipun kemungkinan untuk dapat mencapainya kecil.					
5.	Saya tidak akan menetapkan karir cadangan lainnya, jika saya telah memutuskan satu karir yang saya inginkan.					
6.	Saya akan terus berjuang untuk mencapai karir terbaik saya tidak peduli berapa lama waktu yang dibutuhkan.					

## LAMPIRAN 2

### ANALISIS DESKRIPTIF PROFIL RESPONDEN

#### Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	78	35,9	35,9	35,9
	Perempuan	139	64,1	64,1	100,0
	Total	217	100,0	100,0	

#### Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	≥ 35	37	17,1	17,1	17,1
	21 - 24	23	10,6	10,6	27,6
	25 - 35	157	72,4	72,4	100,0
	Total	217	100,0	100,0	

#### Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S1	132	60,8	60,8	60,8
	S2	77	35,5	35,5	96,3
	S3	8	3,7	3,7	100,0
	Total	217	100,0	100,0	

### Institusi Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Institusi Hukum/Politik	1	0,5	0,5	0,5
Institusi Kesehatan	115	53,0	53,0	53,5
Institusi Keuangan	10	4,6	4,6	58,1
Valid Institusi Pemerintah/BUMN	70	32,3	32,3	90,3
Institusi Pendidikan	4	1,8	1,8	92,2
Institusi Swasta	17	7,8	7,8	100,0
Total	217	100,0	100,0	

### Lamanya Bekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
> 6 Tahun	46	21,2	21,2	21,2
1 -2 Tahun	27	12,4	12,4	33,6
Valid 2 - 4 Tahun	64	29,5	29,5	63,1
4 - 6 Tahun	80	36,9	36,9	100,0
Total	217	100,0	100,0	

### Status Pekerjaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Karyawan Kontrak	36	16,6	16,6	16,6
Valid Karyawan Tetap	181	83,4	83,4	100,0
Total	217	100,0	100,0	

### Jumlah Penghasilan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< Rp2.500.000	1	0,5	0,5	0,5
> Rp10.500.000	25	11,5	11,5	12,0
Rp2.600.000 - Rp4.500.000	49	22,6	22,6	34,6
Valid Rp4.600.000 - Rp6.500.000	57	26,3	26,3	60,8
Rp6.600.000 - Rp8.500.000	40	18,4	18,4	79,3
Rp8.600.000 - Rp10.500.000	45	20,7	20,7	100,0
Total	217	100,0	100,0	



**LAMPIRAN 3**  
**TABULASI DATA MENTAH**

SD						CDM						FTP						WTC1						SKOR TOTAL
SD1	SD2	SD3	SD4	SD5	SD6	CDM1	CDM2	CDM3	CDM4	CDM5	CDM6	FTP1	FTP2	FTP3	FTP4	FTP5	FTP6	WTC1	WTC2	WTC3	WTC4	WTC5	WTC6	
1	2	1	1	2	1	5	4	4	2	2	1	4	5	4	5	5	4	2	2	4	5	3	4	73
1	2	1	2	2	1	5	4	3	2	2	1	4	5	5	5	4	5	2	2	4	5	3	4	74
5	4	4	1	2	2	4	5	4	4	2	1	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	2	4	89
5	4	4	2	1	1	5	4	4	1	2	1	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	1	5	85
4	4	5	2	1	1	4	4	5	1	1	1	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	1	4	82
1	2	1	2	2	1	5	4	4	2	2	2	5	5	5	4	4	5	2	2	4	5	3	4	76
5	4	4	1	2	1	4	5	1	2	1	1	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	1	4	82
1	2	1	2	1	1	5	4	4	2	2	1	4	5	5	4	5	5	2	3	4	5	2	4	74
2	2	1	2	2	2	4	4	5	2	1	1	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	82
1	2	1	2	1	1	4	5	4	2	2	1	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	5	73
4	5	4	2	2	1	4	4	5	2	2	1	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	2	5	87
2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	54
5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	109
2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	74
2	3	2	2	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	5	4	4	5	5	4	82
2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	57
1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	36
1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	37
4	4	5	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	100
4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	103
2	1	2	1	1	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	1	2	2	1	1	2	47
3	4	4	2	2	2	4	4	4	4	5	2	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	1	2	87
2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	1	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	75
4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	97
2	2	1	1	1	2	5	4	4	1	2	2	4	5	3	4	4	5	3	2	5	4	3	4	73

4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	2	2	4	5	4	2	2	2	1	88	
3	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	3	5	4	3	4	92	
4	4	3	2	3	4	2	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	2	3	2	4	3	88	
4	4	3	4	1	1	4	5	5	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	94	
1	2	2	2	2	2	5	4	4	4	1	1	1	4	4	3	5	5	4	3	1	4	5	3	4	72
2	1	1	2	2	2	4	4	4	4	1	1	2	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	3	5	74
2	2	2	1	1	1	5	4	4	4	1	2	1	4	5	3	5	5	4	3	2	5	4	3	5	74
1	2	1	1	2	1	4	4	4	4	1	1	2	4	4	4	5	4	5	3	3	4	4	3	4	71
4	4	4	5	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	103
3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	93
2	1	2	1	2	2	5	4	5	2	2	1	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	2	4	79
2	2	1	2	1	1	5	4	4	2	1	2	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	2	5	79	
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	100
4	4	3	3	4	5	4	3	4	5	5	5	5	1	2	4	5	3	4	5	5	5	4	4	4	95
1	2	2	1	2	1	4	4	5	2	1	1	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	2	1	5	76
1	2	2	1	2	1	4	5	5	1	2	1	4	5	4	5	5	4	4	5	4	2	2	5	76	
1	2	1	2	1	2	5	4	5	1	2	1	4	5	4	5	4	5	4	5	1	4	2	5	75	
1	2	1	2	1	2	5	4	5	1	2	1	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	81	
1	2	2	1	1	2	5	4	5	1	2	2	4	4	5	1	5	4	3	1	5	4	3	4	71	
2	1	2	2	1	2	4	5	5	2	1	2	5	5	4	5	5	4	4	5	5	2	1	4	78	
4	5	4	1	2	2	5	4	4	2	1	1	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	83	
4	5	4	2	2	1	4	5	5	1	2	1	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	3	4	85	
1	2	2	1	1	2	5	4	5	2	1	2	5	5	4	4	5	4	3	3	4	3	2	5	75	
2	1	1	2	2	1	4	5	4	2	2	1	4	4	5	5	4	5	3	5	4	3	1	4	74	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	2	2	2	3	4	4	3	4	4	5	5	5	89
4	4	3	3	5	4	4	5	4	4	4	5	4	2	3	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	88
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	3	93
4	4	3	3	4	3	4	5	3	3	3	3	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	82
5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	100
4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	96
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	115
4	4	4	3	5	5	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	82
5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	113

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	91	
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	116
4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	89	
2	2	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	69	
5	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	4	93	
5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	111	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	2	3	2	2	4	5	5	5	4	5	100	
5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	103	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	118	
5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	102	
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	112	
5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	106	
5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	111	
4	4	3	3	5	1	4	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	2	1	3	1	3	1	3	68	
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	92	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	117	
5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	94	
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	67	
5	4	3	3	5	3	4	4	3	3	5	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	85	
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	93	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	116	
4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	110	
5	3	4	3	5	4	3	3	5	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	93	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	93	
5	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	75	
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118	
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	116	
5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	2	4	4	98	
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	111	
5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	112	
4	3	3	4	5	4	4	3	5	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	85	
4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	89	
5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	3	5	3	3	3	102	

5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	2	4	2	3	4	4	3	3	4	3	4	4	90	
4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	102
5	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	97	
5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	2	4	2	2	5	3	2	4	2	4	4	4	86	
2	3	2	4	2	2	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	86	
4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	78
4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	75
2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	57
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	97
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	102
4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	102
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	114
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5	110
4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	80
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	116
5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	108
5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	115
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	109
2	3	3	2	2	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	101
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	2	3	3	2	2	3	4	4	4	5	4	4	90
5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	109
4	3	4	3	5	4	2	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	79
5	4	3	3	5	5	5	3	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	104
5	5	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	77
5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	109
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	87
5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	2	3	2	2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	97
5	4	3	3	5	3	4	4	5	5	3	5	4	5	5	2	4	4	5	4	4	4	5	5	4	100
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	107
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	113
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	112
2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	4	5	4	5	4	4	4	68
5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	107
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	109

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	113
2	3	3	2	2	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	99
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	115
3	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	103
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	113
5	4	4	5	5	5	2	3	3	2	2	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	94
5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	105
2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	5	4	5	5	5	5	5	70
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	110
5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	108
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	118
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	101
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	112
2	3	3	2	2	2	5	4	4	4	4	5	5	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	69
5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	106
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	113
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	114
2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	35
2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	43
2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	37
2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	4	2	1	1	2	2	38
4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	2	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	86
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	102
2	3	2	2	2	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	89
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	114
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5	110
4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	78
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	116
5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	108
3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	57
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	109
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	115
3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	4	4	4	5	4	5	2	2	3	3	3	2	71
5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	109

4	3	4	3	5	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	87
5	4	3	3	5	5	5	3	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	104
5	5	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	4	4	2	4	4	4	77
5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	109
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	87
5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	2	3	2	2	5	5	5	4	4	4	4	4	97
5	4	3	3	5	3	4	4	5	5	3	5	4	5	4	4	4	5	3	2	4	5	3	5	97
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	107
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	113
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	112
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	114
5	4	5	4	5	5	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	81
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	109
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	113
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	112
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	115
3	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	103
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	113
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	109
5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	105
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	116
5	5	5	5	4	5	2	3	3	2	2	2	2	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	97
5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	108
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	115
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	101
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	112
5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	107
2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	52
2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	58
3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	58
3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	81
3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	81
4	4	5	5	4	4	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	5	5	5	4	4	5	73
1	1	2	1	2	1	5	4	4	1	2	1	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	80

2	1	2	1	1	2	5	4	5	1	2	2	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	84
1	1	2	2	2	1	5	4	4	2	2	1	5	5	4	5	5	5	4	3	5	4	3	5	80
1	2	1	1	2	1	5	4	4	1	2	1	5	5	3	4	5	4	5	3	5	4	3	5	76
2	4	2	1	1	2	5	4	5	3	3	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	88
2	4	1	1	2	1	5	4	5	2	3	2	5	5	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	84
5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	101
5	3	4	2	1	1	4	5	5	1	2	1	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	2	4	82
5	4	5	2	2	1	4	4	4	1	2	2	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	2	4	87
1	2	1	2	1	2	4	5	4	1	1	2	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	2	5	78
2	1	2	1	2	1	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	89
2	2	1	2	2	2	4	4	5	2	2	1	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	2	5	78
5	4	4	2	1	2	4	4	5	2	1	1	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	90
4	5	4	4	5	4	2	1	2	1	2	1	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	2	5	87
4	4	5	2	1	1	4	5	4	2	2	1	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	89
2	1	2	1	2	1	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	2	4	86
5	4	5	2	1	1	4	4	4	2	1	1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	2	82
2	1	2	2	2	1	4	4	4	2	2	2	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	2	4	74
2	2	2	1	2	2	4	4	5	2	2	1	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	2	4	77
2	1	2	1	2	1	5	4	4	2	1	2	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	2	4	77
4	5	4	4	5	4	2	3	3	2	2	3	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	2	5	93
5	4	4	2	1	1	4	5	5	1	2	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	88
5	2	2	1	2	1	5	5	5	1	1	2	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	87

## LAMPIRAN 4 HASIL UJI OUTER MODEL

### Nilai Outer Loading

Outer loadings - Matrix Zoom (65%)

	Actual-Ideal Self-Discrepancy	Career Decision-Making	Future Time Perspective	Willingness to Compromise	Willingness to Compromise x Actual-Ideal Self-Discrepancy
CDM1		0.742			
CDM2		0.754			
CDM3		0.763			
CDM4		0.865			
CDM5		0.860			
CDM6		0.824			
FTP1			0.851		
FTP2			0.865		
FTP3			0.859		
FTP4			0.835		
FTP5			0.845		
FTP6			0.869		
SD1	0.904				
SD2	0.895				
SD3	0.896				
SD4	0.910				
SD5	0.895				
SD6	0.902				
WTC1				0.804	
WTC2				0.762	
WTC3				0.762	
WTC4				0.815	
WTC5				0.718	
WTC6				0.789	
Willingness to Compromise x Actual-Ideal Self-Discrepancy					1.000

### Nilai AVE

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Actual-Ideal Self-Discrepancy	0,953	0,954	0,962	0,810
Career Decision-Making	0,889	0,895	0,915	0,644
Future Time Perspective	0,926	0,934	0,942	0,730
Willingness to Compromise	0,868	0,874	0,900	0,602



## Nilai Cross Loading

Discriminant validity - Cross loadings

Zoom (65%)

Copy to Excel

Copy to R

	Actual-Ideal Self-Discrepancy	Career Decision Making	Future Time Perspective	Willingness to Compromise	Willingness to Compromise x Actual-Ideal Self-Discrepancy
CDM1	0.255	0.742	0.679	0.597	-0.287
CDM2	0.322	0.754	0.628	0.601	-0.309
CDM3	0.320	0.763	0.679	0.628	-0.346
CDM4	0.792	0.865	0.241	0.510	-0.098
CDM5	0.737	0.860	0.196	0.436	-0.093
CDM6	0.751	0.824	0.174	0.456	-0.115
FTP1	0.168	0.395	0.851	0.521	-0.289
FTP2	0.087	0.392	0.865	0.499	-0.326
FTP3	0.271	0.467	0.859	0.548	-0.281
FTP4	0.091	0.418	0.835	0.527	-0.319
FTP5	0.168	0.440	0.845	0.555	-0.317
FTP6	0.245	0.504	0.869	0.609	-0.359
SD1	0.904	0.584	0.230	0.497	-0.193
SD2	0.895	0.616	0.233	0.532	-0.182
SD3	0.896	0.586	0.242	0.519	-0.083
SD4	0.910	0.645	0.187	0.511	-0.030
SD5	0.895	0.608	0.111	0.383	-0.110
SD6	0.902	0.640	0.134	0.476	-0.083
WTC1	0.435	0.499	0.484	0.804	-0.377
WTC2	0.434	0.495	0.473	0.762	-0.402
WTC3	0.263	0.430	0.621	0.762	-0.327
WTC4	0.377	0.505	0.589	0.815	-0.428
WTC5	0.621	0.650	0.299	0.718	-0.253
WTC6	0.274	0.421	0.589	0.789	-0.373
Willingness to Compromise x Actual-Ideal Self-Discrepancy	-0.125	-0.248	-0.369	-0.460	1.000

## Nilai Fornell-Larcker

Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion

Zoom (97%)

Copy to Excel

Copy to R

	Actual-Ideal Self-Discrepancy	Career Decision-Making	Future Time Perspective	Willingness to Compromise
Actual-Ideal Self-Discrepancy	0.900			
Career Decision-Making	0.682	0.803		
Future Time Perspective	0.211	0.516	0.854	
Willingness to Compromise	0.542	0.662	0.640	0.776

## Reliability

Construct reliability and validity - Overview

Zoom (97%)

Copy to Excel

Copy to R

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Actual-Ideal Self-Discrepancy	0.953	0.954	0.962	0.810
Career Decision-Making	0.889	0.895	0.915	0.644
Future Time Perspective	0.926	0.934	0.942	0.730
Willingness to Compromise	0.868	0.874	0.900	0.602

## LAMPIRAN 5

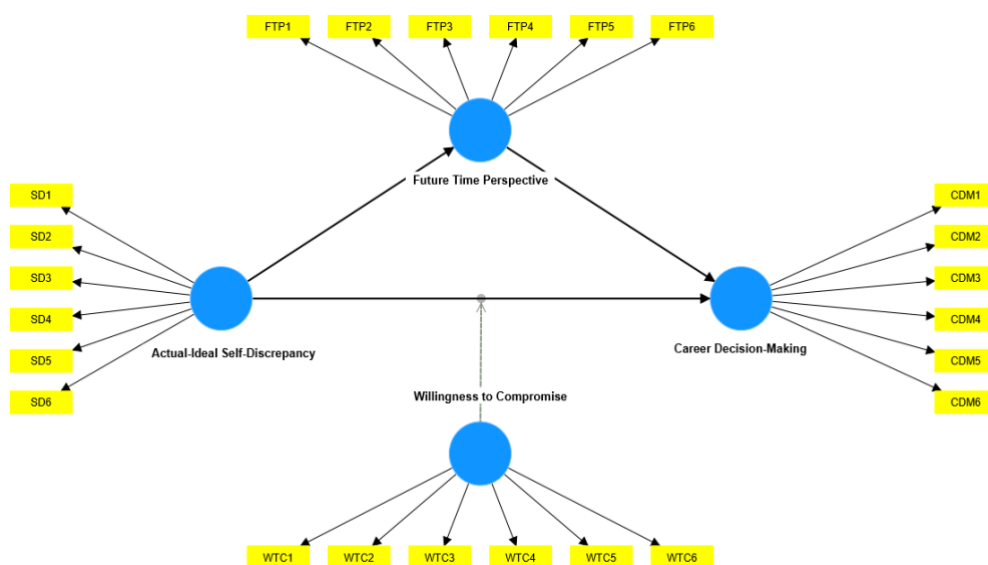
### HASIL UJI INNER MODEL

#### *R-Square*

R-square - Overview Zoom (200%)

	R-square	R-square adjusted
<b>Career Decision-Making</b>	0.628	0.621
<b>Future Time Perspective</b>	0.044	0.040

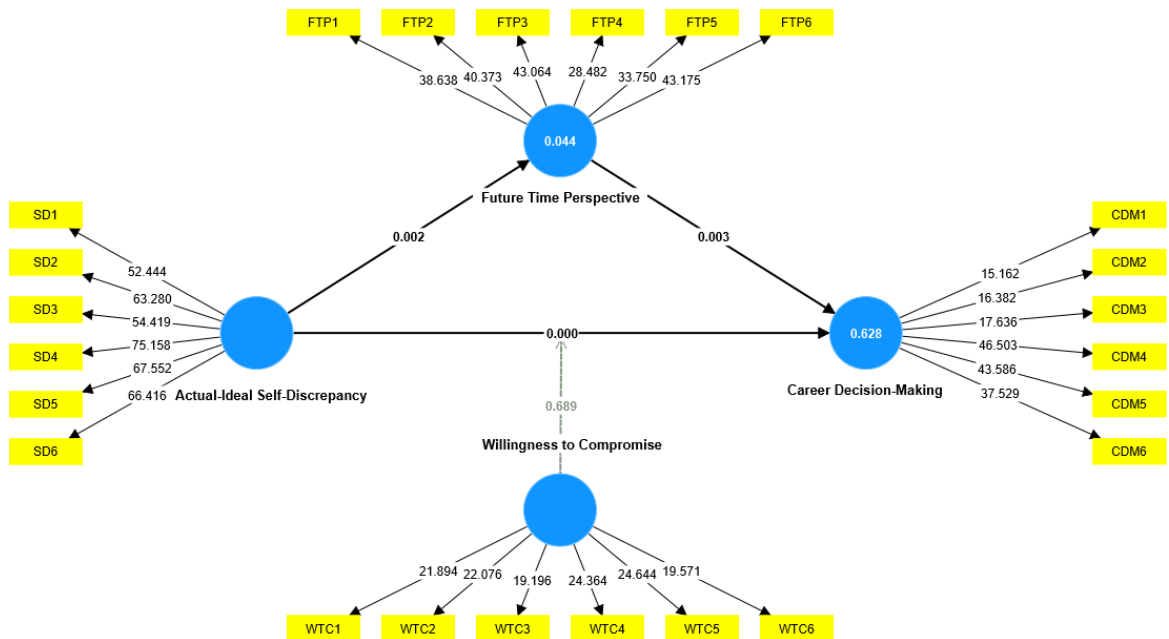
#### *Q-Square*



Construct cross-validated redundancy - Total Zoom (195%)

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
<b>Actual-Ideal Self-Discrepancy</b>	1,302.000	1,302.000	0.000
<b>Career Decision-Making</b>	1,302.000	784.391	0.398
<b>Future Time Perspective</b>	1,302.000	1,264.806	0.029
<b>Willingness to Compromise</b>	1,302.000	1,302.000	0.000

## Uji Hipotesis



## Uji Direct Relationship + MRA

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values

Zoom (77%)

Copy to Excel

Copy to R

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O /STDEV)	P values
Actual-Ideal Self-Discrepancy -> Career Decision-Making	0.507	0.503	0.064	7.956	0.000
Actual-Ideal Self-Discrepancy -> Future Time Perspective	0.211	0.216	0.068	3.115	0.002
Future Time Perspective -> Career Decision-Making	0.275	0.267	0.092	3.001	0.003
Willingness to Compromise -> Career Decision-Making	0.220	0.232	0.089	2.461	0.014
Willingness to Compromise x Actual-Ideal Self-Discrepancy -> Career Decision-Making	0.017	0.020	0.043	0.401	0.689

## Uji Indirect Relationship

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values

Zoom (77%)

Copy to Excel

Copy to R

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O /STDEV)	P values
Actual-Ideal Self-Discrepancy -> Future Time Perspective -> Career Decision-Making	0.058	0.058	0.027	2.147	0.032