

Bagaimana kontrol kerja memengaruhi pembelajaran informal pada karyawan senior?

Rizka Maulani Putri & Debora Eflina Purba*

Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Depok, Jawa Barat

Abstrak

Pembelajaran informal merupakan jenis pembelajaran yang cukup penting bagi karyawan senior agar dapat terus berkarya dan berkembang di organisasi. Penelitian sebelumnya menemukan kontrol kerja sebagai salah satu prediktor penting dari pembelajaran informal. Walaupun demikian, belakangan ada kritik pada hubungan antara kontrol kerja dan pembelajaran informal karena kurang menekankan mekanisme psikologis dalam menjelaskan hubungan kedua variabel tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *occupational future time perspective* dalam memediasi hubungan antara kontrol kerja dan pembelajaran informal pada karyawan senior dengan menggunakan teori *Cognitive-Affective Processing System (CAPS)* untuk menjelaskan model mediasi. Partisipan merupakan karyawan senior dari berbagai perusahaan swasta dan BUMN di Indonesia (N=183). Data dianalisis menggunakan model mediasi pada PROCESS macro Hayes versi 3.4.1. Hasil penelitian menunjukkan *occupational future time perspective* memediasi hubungan antara kontrol kerja dan pembelajaran informal secara signifikan. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah sebagai bahan evaluasi organisasi dalam merencanakan program yang ditujukan pada karyawan senior guna meningkatkan *occupational future time perspective* dan pembelajaran informal mereka.

Kata kunci: kontrol kerja, karyawan senior, *occupational future time perspective*, pembelajaran informal.

Abstract

Informal learning is an important learning strategy for senior workers in the workplace to keep up with their career development. Studies previously have shown that job control predicted informal learning, but critics have argued that previous research has overlooked the psychological mechanisms that explained the relationship. This study aims to examine the mediating effect of occupational future time perspective in the relationship between job control and informal learning on older workers by using the Cognitive-Affective Processing System (CAPS) theory to explain the mediation model. Participants were older workers from various private and state-owned enterprises in Indonesia (N = 183). Data were analyzed using Hayes's PROCESS macro version 3.4.1 on SPSS. The results showed that occupational future time perspective significantly mediated the relationship between job control and informal learning. As a practical implication, this study provides evaluation materials for organizations in planning programs for older workers in order to improve their occupational future time perspective and informal learning.

Keywords: informal learning, job control, occupational future time perspective, older workers

Pendahuluan

Sebagai karyawan yang telah bekerja bertahun-tahun dan mungkin melewati jatuh bangun perusahaan, pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki karyawan senior dinilai sangat berharga bagi perusahaan (Miller, 2018). Titel senior yang dimaksud mengacu pada usia karyawan, yaitu 40 tahun keatas (Aurelia, 2019; Higgins-Dunn, 2019; Mccarthy, Heraty, Cross, & Cleveland, 2014). Walaupun pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki karyawan senior adalah aset penting, mereka tetap perlu meningkatkan kompetensi

terhadap pekerjaannya. Hal ini karena peningkatan kompetensi dan kualitas karyawan berdampak positif pada kemampuan perusahaan untuk tetap bisa bersaing dan bertahan (Potnuru & Sahoo, 2016). Saat ini, berbagai perusahaan mulai menaruh perhatian lebih terhadap metode-metode pembelajaran yang dapat mengakomodasi peningkatan kompetensi dari karyawan-karyawannya, terutama karyawan senior (Dahwilani, 2019; Yasa, 2017).

Dibandingkan dengan metode pembelajaran formal seperti pelatihan, metode pembelajaran informal ditemukan menjadi metode yang

lebih tepat dan lebih efektif untuk mengakomodasi kebutuhan belajar karyawan senior (Billett, 2011; Froehlich, Beausaert, Segers, & Gerken, 2014). Pembelajaran informal adalah pembelajaran yang diinisiasi oleh individu, dilakukan sesuai kebutuhan, dimotivasi oleh niat untuk berkembang, melibatkan refleksi diri, didukung dengan adanya umpan balik dari pihak lain, dan tidak dilakukan dalam kelas (Noe, Tews, & Marand, 2013). Pembelajaran informal di tempat kerja merupakan metode pembelajaran yang memberikan lebih banyak peluang untuk terjadinya refleksi diri dan interaksi antar karyawan yang kerap terbatas pada pelatihan formal (Froehlich dkk., 2014; Noe dkk., 2013). Menurut Picchio (2014), metode pembelajaran ini paling tepat untuk karyawan senior karena seiring meningkatnya usia, kemampuan karyawan senior dalam menguasai sebuah keterampilan baru semakin heterogen, sehingga pembelajaran dengan metode yang menyesuaikan dengan kebutuhan individu masing-masing menjadi lebih tepat untuk digunakan. Walaupun begitu, pada praktiknya pembelajaran informal ini juga kurang disadari oleh karyawan senior (Manuti, Pastore, Scardigno, Giancaspro, & Morciano, 2015).

Pada studi terdahulu ditemukan bahwa pada sebagian besar perusahaan, karyawan senior tidak melakukan pembelajaran informal (Picchio, 2014). Hal tersebut dapat terjadi karena karyawan senior merasa pekerjaan yang telah dilakukan bertahun-tahun relatif sama, sehingga mereka merasa tidak perlu belajar hal yang baru. Sementara itu, karyawan yang lebih muda merasakan pembelajaran formal belum cukup untuk membekali mereka dalam melakukan pekerjaannya, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan pembelajaran (Froehlich dkk., 2014; Maryani, Donna, & Hapsari, 2010). Selain itu, banyak perusahaan kurang menekankan pentingnya pembelajaran informal di tempat kerja kepada karyawan seniornya karena pembelajaran yang diinisiasi oleh individu tersebut sulit dikendalikan oleh perusahaan (Manuti dkk., 2015; Picchio, 2014). Padahal, munculnya keinginan untuk melakukan pembelajaran informal pada karyawan tidak hanya karena dorongan individual saja, melainkan adanya peran dari pekerjaan yang ia lakukan maupun perusahaan tempatnya bekerja (de Grip, 2015; Jeon & Kim, 2012; Noe, dkk., 2013). Oleh karena itu, untuk meningkatkan terjadinya pembelajaran informal di tempat kerja terutama untuk karyawan senior, penting bagi perusahaan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya hal tersebut.

Menurut Cerasoli dkk. (2018) terjadinya pembelajaran informal di tempat kerja dapat disebabkan oleh faktor situasional dan faktor individual. Faktor situasional yang dimaksud me-

rupakan situasi di luar dari diri karyawan dimana hal ini dapat menyangkut karakteristik pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan serta dukungan dari perusahaan tempat karyawan bekerja (Cerasoli dkk., 2018). Pada penelitian-penelitian sebelumnya, *job demand-job resources* dan kontrol kerja ditemukan sebagai karakteristik pekerjaan yang memprediksi tingkah laku pembelajaran informal di tempat kerja (Gijbels, Raemdonck, & Vervecken, 2010; Jeon & Kim, 2012; Lepine, Lepine, & Jackson, 2004; Tannenbaum, Beard, McNall, & Salas, 2010). Hal ini terjadi karena karakteristik pekerjaan tertentu seperti pekerjaan yang tidak rutin, kompleks, dan menuntut karyawan untuk melakukan banyak evaluasi akan menimbulkan peluang belajar mandiri karena munculnya niat karyawan untuk memperoleh pengetahuan baru atau niat untuk meningkatkan kemampuan diri (Noe dkk., 2010). Dukungan dari perusahaan tempat karyawan bekerja juga dapat memengaruhi pembelajaran informal yang dilakukan oleh karyawan seperti melalui insentif dari program rekognisi karyawan atau melalui dorongan untuk belajar dari rekan kerja serta atasan (Choi & Jacobs, 2011; Tannenbaum dkk., 2010).

Faktor individual yang memengaruhi tingkah laku pembelajaran informal di tempat kerja tidak berbeda jauh dengan faktor yang memengaruhi terjadinya pembelajaran informal secara umum yaitu berasal dari kecenderungan individu seperti kepribadian, orientasi, atau persepsi (Cerasoli dkk., 2018). Beberapa variabel yang diteliti berhubungan dengan pembelajaran informal adalah *Big Five Personality*, *generalized self-efficacy*, *learning goal orientation*, dan *occupational future time perspective* (Bal & Jansen, 2015; Choi & Jacobs, 2011; Kooij, Bal, & Kanfer, 2014; Noe dkk., 2013). Faktor demografis seperti usia dan tingkat pendidikan pada kebanyakan penelitian hanya menjadi kovariat dan tidak masuk ke faktor individual yang memengaruhi pembelajaran informal pada karyawan (Cerasoli dkk., 2018).

Pada penelitian ini, kontrol kerja adalah faktor situasional yang digunakan sebagai prediktor pembelajaran informal. Jeon dan Kim (2012) menemukan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan stimulus eksternal utama yang memengaruhi terjadinya pembelajaran informal pada karyawan. Lebih lanjut, Bond dan Flaxman (2006) menyatakan bahwa dalam menghadapi tantangan-tantangan baru yang hadir pada pekerjaan, karakteristik pekerjaan berupa kontrol kerja merupakan faktor yang berperan penting dalam pembelajaran informal. Dengan demikian, kontrol kerja merupakan faktor yang penting untuk diperhatikan dalam pembelajaran informal individu.

Kontrol kerja

Kontrol kerja adalah sejauhmana kendali yang dimiliki karyawan atas pekerjaannya, yang mengacu kepada otonomi karyawan untuk membuat keputusan dan menciptakan kesempatan baru dalam pekerjaan mereka (Karasek, 1979). Kendali atas pekerjaan tersebut dapat berupa kebebasan menentukan berapa lama waktu yang akan mereka luangkan dalam bekerja, ritme kerja, dan dengan siapa mereka menjalankan pekerjaan mereka (Kristensen, 2002).

Dalam meneliti bagaimana perusahaan dapat meningkatkan pembelajaran informal yang dilakukan karyawannya, peneliti sebelumnya sudah cukup banyak melakukan studi terhadap kontrol kerja dan pembelajaran informal (Bond & Flaxman, 2006; Gijbels dkk., 2010; Raemdonck dkk., 2014). Walaupun begitu, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan rata-rata koefisien korelasi yang ditemukan pada hubungan antara kontrol kerja dan pembelajaran informal adalah 0,12 hingga 0,31, yang mana koefisien ini masih dapat digolongkan sebagai signifikansi yang kecil (Bond & Flaxman, 2006; Cerasoli dkk., 2018; Gijbels dkk., 2010). Selain itu, pada studi-studi terdahulu yang meneliti hubungan antara kontrol kerja dan pembelajaran informal, ditemukan kritik terkait model penelitiannya yang dinilai terlalu sederhana dalam menjelaskan hubungan kontrol kerja sebagai faktor eksternal yang terjadi pada karyawan dapat menjelaskan tingkah laku pembelajaran informal tanpa melewati mekanisme psikologis yang lebih sistematis (Gijbels dkk., 2010; Raemdonck dkk., 2014). Kritik tersebut menggarisbawahi seolah-olah karyawan memiliki peran pasif dalam menyaring apa yang diterimanya dari luar langsung merespon dengan memunculkan tingkah laku tertentu tanpa adanya proses kognitif dan afektif yang terjadi. Oleh karena itu, pada penelitian ini peneliti ingin melihat lebih jauh mekanisme psikologis yang terjadi pada karyawan senior ketika ia memiliki kendali pada pekerjaannya sehingga ia terlibat dalam pembelajaran informal di organisasi.

Pada penelitian ini, peneliti berargumentasi bahwa *occupational future time perspective* atau perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan sebagai faktor individual yang menjadi mekanisme psikologis yang menghubungkan kontrol kerja dan pembelajaran informal (Cerasoli dkk., 2018; Noe dkk., 2013). Hal ini adalah karena pada studi-studi terdahulu, *future time perspective* atau perspektif waktu masa depan merupakan konsep yang penting untuk diikutsertakan dalam studi mengenai pembelajaran yang dilakukan oleh individu dewasa (Froehlich, Beausaert, & Segers, 2015).

Occupational future time perspective

Secara singkat, *occupational future time perspective* atau perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan merupakan persepsi yang dimiliki karyawan tentang masa depan terkait dengan pekerjaan mereka (Zacher & Frese, 2009). *Occupational future time perspective* memiliki dua dimensi yaitu *perceived remaining time* (persepsi sisa waktu) dan *perceived remaining opportunities* (persepsi sisa kesempatan) (Zacher & Frese, 2009). Persepsi sisa waktu didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap berapa waktu yang tersisa untuk dihabiskan dalam pekerjaan yang mereka lakukan. Persepsi sisa kesempatan didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap jumlah peluang, kemungkinan, dan tujuan-tujuan terkait pekerjaan yang mungkin dimiliki di masa depan. Semakin positif karyawan memandang masa depan pekerjaannya, maka ia akan mencari cara untuk bisa mewujudkan peluang yang mungkin muncul melalui berbagai cara dan salah satunya adalah dengan melakukan pembelajaran informal (Froehlich dkk., 2015; Kooij dkk., 2014).

Teori *Cognitive-Affective Processing System (CAPS)*

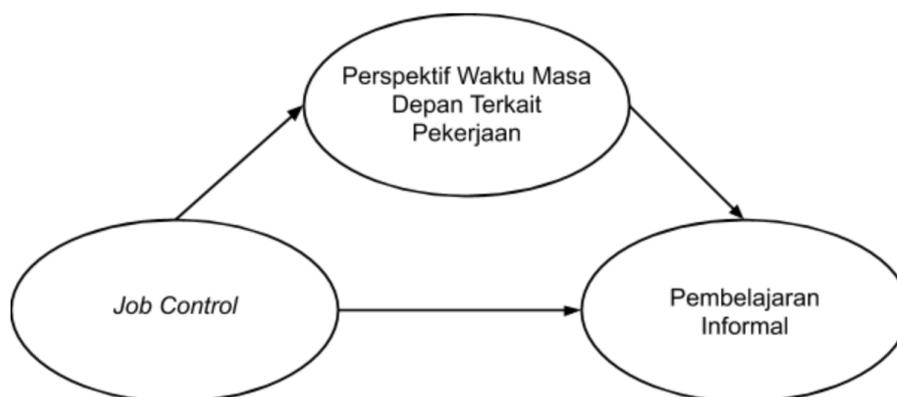
Hubungan antara kontrol kerja, *occupational future time perspective*, dan pembelajaran informal dapat dijelaskan menggunakan teori *Cognitive-Affective Processing System (CAPS)* dari Mischel dan Shoda (1995), terkait dengan proses munculnya tingkah laku. Teori ini menjelaskan bahwa dalam terwujudnya tingkah laku tertentu, faktor situasional yang diterima oleh individu terlebih dahulu diproses menjadi faktor kognitif-afektif di dalam diri individu sebelum akhirnya memunculkan sebuah tingkah laku (Mischel & Shoda, 1995). Dalam konteks karyawan senior, peneliti berargumentasi bahwa kontrol kerja sebagai faktor situasional diproses menjadi perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan terlebih dahulu sebelum memunculkan tingkah laku pembelajaran informal. Contoh penjelasan terkait penggunaan teori ini adalah mengenai keikutsertaan karyawan pada kursus daring sebagai bentuk pembelajaran informal. Pekerjaan dengan kontrol kerja yang tinggi, membuat karyawan dapat menentukan sendiri waktu untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan mana yang ia prioritaskan untuk dikerjakan terlebih dahulu, hal ini kemudian memengaruhi persepsinya terkait masa depan karena ketika ia merasa memegang kendali terhadap waktu yang ia luangkan di tempat kerja maka ia dapat merasakan adanya peluang untuk membuat rencana baru dalam pekerjaannya di masa depan. Pandangan ini dapat memunculkan adanya pemikiran terkait kenaikan gaji

atau kenaikan jabatan dalam sisa waktu karyawan pada pekerjaan yang sedang dijalankan. Pandangan positif tersebut kemudian mendorong karyawan untuk bisa mewujudkan tujuan naik gaji atau jabatan di masa depannya, dengan cara meningkatkan kemampuan dan kredibilitasnya

melalui kursus daring. Dari paparan berdasarkan teori CAPS (Mischel & Shoda, 1995) di atas, penelitian ini mengajukan variabel *occupational future time perspective* sebagai mediator pada hubungan antara kontrol kerja dan pembelajaran informal.

Gambar 1.

Hubungan antara kontrol kerja dan pembelajaran informal dengan *occupational future time perspective* sebagai mediator



Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa *kontrol kerja* menjadi salah satu faktor yang memengaruhi pembelajaran informal (Schurmann & Beausaert, 2016). Meski demikian, masih ditemukan kritik terhadap kesederhanaan model penelitian dalam menjelaskan hubungan kedua variabel tersebut (Gijbels dkk., 2010; Raemdonck dkk., 2014). Peneliti berargumentasi bahwa hubungan antara kontrol kerja dengan pembelajaran informal bersifat tidak langsung dan dimediasi oleh perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan sebagai mekanisme psikologisnya. Hal ini didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya yang menemukan perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan sebagai faktor individual yang berkaitan dengan kontrol kerja dan pembelajaran informal (Bal & Jansen, 2015; Schmitt, Zacher, & de Lange, 2013). Dengan demikian, hipotesis dari penelitian ini adalah perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan berperan sebagai mediator pada hubungan antara kontrol kerja dan pembelajaran informal (Lihat gambar 1).

Metode Penelitian

Partisipan

Karakteristik partisipan penelitian pada penelitian ini adalah: (1) karyawan tetap berstatus aktif; (2) jabatan minimal supervisor; dan (3) usia minimal 40 tahun. Di Amerika Serikat, *Age Discrimination in Employment Act* melindungi

karyawan berusia 40 tahun ke atas karena mereka dianggap sebagai kelompok karyawan yang perlu dilindungi dari diskriminasi yang disebabkan oleh usia (Mccarthy dkk., 2014; Vaportzis, Clausen, & Gow, 2017). Sebagai upaya kontrol pada kualitas data penelitian, peneliti membatasi partisipan yang berasal dari perusahaan swasta dan BUMN saja dengan jabatan pekerjaan partisipan minimal penyelia (*supervisor*). Pembatasan jenis perusahaan tersebut disebabkan karena di dalam instansi pemerintahan, birokrasi yang kental dalam organisasi menyempitkan kontrol pada karyawannya karena proses pengambilan keputusan pada organisasi harus mengikuti rantai komando (Budiani, 2011). Meskipun demikian, peneliti tidak membatasi asal industri partisipan karena pembelajaran informal di tempat kerja memiliki konstruk yang cukup universal untuk korporasi atau perusahaan (Cerasoli dkk., 2018; Noe dkk., 2013).

Analisis *sample size* pada software *G-Power* menggunakan *effect size* terkecil pada penelitian-penelitian terdahulu mendapati penelitian ini membutuhkan setidaknya 179 partisipan. Pemilihan partisipan pada penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* berupa *convenience sampling*. Peneliti juga menambahkan pada pengantar bahwa terdapat *reward* berupa saldo OVO atau GO-PAY sebesar Rp50.000 untuk 10 orang beruntung yang akan diundi setelah penelitian, untuk meningkatkan minat calon partisipan dalam mengisi kuesioner.

Partisipan penelitian yang diperoleh dari survei daring awalnya berjumlah 215, tetapi sebanyak 22 partisipan dikeluarkan dari data karena tidak sesuai dengan karakteristik partisipan yang dibutuhkan, lalu 10 partisipan juga dikeluarkan karena gagal dalam menjawab pertanyaan pengecoh, sehingga total partisipan menjadi sebanyak 183 orang. Partisipan penelitian didominasi oleh partisipan berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 79,8%, dan partisipan perempuan sebanyak 20,2%. Berdasarkan usia, partisipan terbanyak dengan rentang usia 46-50 tahun (36,6%), disusul oleh rentang usia 40-45 tahun (32,2%), rentang usia 51-55 tahun (18%), rentang usia 56-60 tahun (8,2%), rentang usia 61-65 tahun (3,8%), dan rentang usia 66-69 tahun (1,1%). Lebih lanjut, tingkat pendidikan terakhir dari partisipan paling banyak adalah S1/Sarjana (55,2%), disusul oleh S2/Magister (33,9%), D3/Diploma (8,2%), dan SMA/Sederajat (2,7%). Terkait dengan lama bekerja partisipan pada perusahaan tempat bekerjanya sekarang, partisipan paling banyak berasal dari kelompok 1-6 tahun (30,6%), 6-12 tahun (19,1%), 12-18 tahun (16,9%), 24-30 tahun (8,2%), dan lebih dari 30 tahun (2,2%).

Desain dan prosedur

Desain penelitian ini adalah korelasional dan menggunakan analisis regresi dengan mediator. Pengambilan data untuk penelitian ini dilakukan secara daring menggunakan kuesioner yang disebarluaskan melalui *Google Forms* kepada kenalan-kenalan di berbagai perusahaan. Kuesioner penelitian berisikan pengantar dan *informed consent*, data demografis, alat ukur bagian 1, serta alat ukur bagian 2. Pada bagian 2 terdapat dua pernyataan pengecoh yaitu *"Saya mengerjakan kuesioner ini menggunakan akses internet"* dan *"Dalam mengerjakan kuesioner ini saya tidak membutuhkan kalkulator"* yang digunakan untuk memvalidasi apakah partisipan benar-benar membaca seluruh pernyataan pada kuesioner atau tidak. Terdapat 10 partisipan yang tidak menjawab sesuai pada pertanyaan validasi tersebut sehingga datanya tidak digunakan.

Data deskriptif dan hubungan antar variabel diolah menggunakan analisis statistik deskriptif dan korelasi Pearson pada SPSS. Analisis regresi dengan mediasi diolah menggunakan penghitungan statistik PROCESS versi 3.4.1 milik Hayes (2017) yang diintegrasikan dalam SPSS.

Alat Ukur

Variabel pembelajaran informal diukur menggunakan alat ukur yang dikembangkan oleh Noe dkk. (2013) yang juga mengembangkan definisi pembelajaran informal yang digunakan pada penelitian ini. Alat ukur ini terdiri dari 9 (sembilan) item dengan rentang skala respon 1 = "Tidak Pernah" hingga 5 = "Hampir Setiap Hari". Contoh item, *"Melakukan eksperimen cara-cara baru dalam melakukan pekerjaan saya"* dan *"Mencari informasi yang relevan terkait pekerjaan di internet"* ($\alpha = .750$)

Variabel *kontrol kerja* diukur menggunakan alat ukur yang dikembangkan oleh Radikun (2019) yang menggunakan konstruk kontrol kerja milik Karasek (1979), yang melihat bahwa kontrol kerja merupakan kebebasan dari karyawan dalam membuat keputusan-keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya seperti rekan, waktu, dan ritme bekerja. Alat ukur ini terdiri dari 7 (tujuh) item dengan rentang skala respon 1 = "Sangat Tidak Setuju" hingga 7 = "Sangat Setuju". Contoh item, *"Saya boleh menentukan banyaknya beban kerja untuk saya"* dan *"Saya boleh menentukan sendiri cara melakukan pekerjaan saya"* ($\alpha = .808$).

Variabel perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan diukur menggunakan alat ukur yang dikembangkan oleh Zacher dan Frese (2009) yang juga mengembangkan definisi perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan yang digunakan pada penelitian ini. Alat ukur ini terdiri dari 10 (sepuluh) item dengan rentang skala respon 1 = "Sangat Tidak Setuju" 7 = "Sangat Setuju" yang pada penelitian ini digabung menjadi alat ukur unidimensional. Contoh item dimensi persepsi sisa waktu, *"Banyak kesempatan yang menanti dalam pekerjaan saya di masa depan"* dan contoh item dimensi persepsi sisa kesempatan ($\alpha = .744$)

Variabel kontrol

Pada penelitian ini, usia dan lama kerja dikontrol sebelum melakukan analisis pada variabel-variabel penelitian. Hal ini dilakukan karena pada penelitian sebelumnya, usia dan lama kerja ditemukan berkorelasi signifikan dengan pembelajaran informal, dimana karyawan yang lebih senior cenderung tidak melakukan pembelajaran informal sebanyak yang dilakukan oleh karyawan yang lebih muda (Froehlich dkk., 2014; Manuti dkk., 2015; Maryani dkk., 2010).

Tabel 1.
Rata-rata, standar deviasi, reliabilitas, dan korelasi antar variabel penelitian

Variabel	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
Data Demografis									
1. Jenis Kelamin	1.20	0.40							
2. Usia	48.71	5.99	.010						
3. Tingkat Pendidikan	3.20	0.70	.088	.016					
4. Lama Bekerja	2.66	1.43	.055	.232**	-.160*				
Variabel Penelitian									
5. <i>Kontrol kerja</i>	4.88	1.07	.004	.154*	-.050	-.142	(.808)		
6. Perspektif Waktu Masa Depan Terkait Pekerjaan	5.13	0.79	-.143	-.115	.145	-.168*	.333**	(.744)	
7. Pembelajaran Informal	3.52	0.60	.038	-.090	-.008	-.080	.196**	.368**	(.750)

Catatan. * $p < .05$. ** $p < .01$, Jenis kelamin dalam kode (1 = Laki-laki, 2 = Perempuan), usia dalam satuan tahun, tingkat pendidikan dalam kode (1 = SMA, 2 = D3, 3 = S1, 4 = S2), lama bekerja dalam kode (1 = 1 - 6 tahun, 2 = 6+ - 12 tahun, 3 = 12+ - 18 tahun, 4 = 18+ - 24 tahun, 5 = 24+ - 30 tahun, 6 = >30 tahun). Nilai yang berada di dalam kurung merupakan koefisien reliabilitas alat ukur.

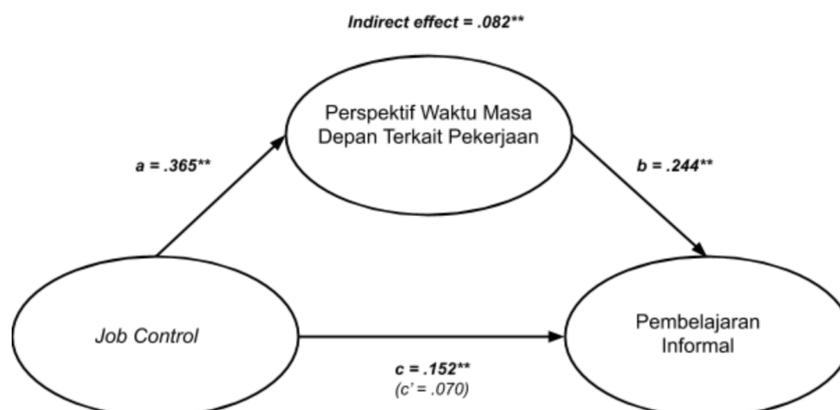
Tabel 2.
Efek mediasi dari perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan pada hubungan kontrol kerja dan pembelajaran informal dengan usia dan lama bekerja sebagai covariat

Variabel	Outcomes							
	Perspektif Waktu Masa Depan Terkait Pekerjaan				Pembelajaran Informal			
	Coeff	SE	T	P	Coeff	SE	T	P
<i>Constant</i>	i_M 49.86	4.87	10.20	.000	i_M 20.73	4.20	4.94	.000
Usia	-.197	.096	-2.05	.041	-.062	.067	-.934	.352
Lama Bekerja	-.465	.400	-1.17	.247	.019	.275	.069	.945
<i>Kontrol kerja</i>	a .365	.076	4.83	.000	c .152	.054	2.81	.005
Perspektif Waktu Masa Depan Terkait Pekerjaan					c' .070	.055	1.28	.201
					b .224	.051	4.38	.000
	$R^2 = .146$ $F(3,179) = 10.18, p = .000$				$R^2 = .146$ $F(4,178) = 7.59, p = .000$			

Catatan. $N = 183$. *Kontrol kerja* -> *Perspective Waktu Masa Depan Terkait Pekerjaan* -> *Pembelajaran Informal* (*Indirect effect* = .082, *BootSE* = .027, 95% CI [.037 - .141]).

Gambar 2.

Model mediasi hasil penelitian (kontrol kerja, perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan, dan pembelajaran informal)

**Hasil Penelitian**

Hipotesis penelitian ini yang menyatakan bahwa perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan berperan sebagai mediator pada hubungan antara kontrol kerja dan pembelajaran informal dibuktikan oleh data dari hasil penelitian yang menunjukkan kontrol kerja mampu memprediksi pembelajaran informal melalui perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan secara signifikan (*Indirect effect* = .082, BootSE = .027, 95% CI [.037 – .141]). Penelitian ini menemukan hubungan positif yang signifikan antara kontrol kerja dan perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan ($r = .333$, $p = .000$) yang menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kontrol kerja yang tinggi cenderung memiliki tingkat perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan yang tinggi pula. Perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan juga ditemukan memiliki hubungan positif signifikan dengan pembelajaran informal ($r = .368$, $p = .000$) yang berarti karyawan dengan tingkat perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan yang tinggi cenderung memiliki tingkat pembelajaran informal yang juga tinggi.

Berdasarkan tabel 1, dapat diketahui bahwa faktor usia ditemukan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *kontrol kerja* ($r = .154$, $p = .038$) dan lama bekerja juga ditemukan memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan ($r = -.168$, $p = .023$). Variabel demografis lainnya tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan ketiga variabel penelitian. Dengan demikian, usia dan lama bekerja sebagai variabel demografis yang memiliki hubungan dengan variabel penelitian digunakan sebagai variabel kontrol (*covariate*) pada analisis mediasi.

Pada tabel 2 dapat dilihat bahwa kontrol kerja mampu memprediksi perspektif waktu

masa depan terkait pekerjaan secara positif ($a = .365$, $SE = .076$, $p < .01$). Perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan juga ditemukan mampu memprediksi pembelajaran informal secara positif ($b = .224$, $SE = .051$, $p < .01$). Kontrol kerja ditemukan memiliki efek langsung yang signifikan terhadap pembelajaran informal ($c = .152$, $SE = .054$, 95% CI [.045 – .260]). Ketika perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan dimasukkan ke dalam model sebagai mediator, *kontrol kerja* ditemukan tidak dapat memprediksi pembelajaran informal ($c' = .070$, $SE = .055$, 95% CI [-.038 – .179]). Lebih lanjut, didapatkan bahwa kontrol kerja mampu memprediksi pembelajaran informal melalui perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan secara signifikan (*Indirect effect* = .082, BootSE = .027, 95% CI [.037 – .141]). Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kontrol kerja karyawan, semakin tinggi juga perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan yang dimiliki, yang kemudian hal ini meningkatkan pembelajaran informal pada karyawan (Lihat gambar 2).

Diskusi

Pada studi-studi sebelumnya, faktor yang memengaruhi pembelajaran informal kerap diteliti pada karyawan secara keseluruhan (Schurmann & Beausaert, 2016; Tannenbaum dkk., 2010). Belum banyak penelitian yang meneliti pembelajaran informal spesifik pada karyawan senior. Dibandingkan dengan penelitian terhadap karyawan secara keseluruhan, penelitian terkait pembelajaran informal terhadap karyawan senior masih kurang dieksplorasi karena kebanyakan berfokus pada faktor usia dan stereotip atas karyawan senior (Kochoian, Raemdonck, Frenay, & Zacher, 2017; Kooij dkk., 2014). Masih sangat sedikit studi yang meneliti bagaimana hubungan karakteristik pekerjaan atau unsur psikologis karyawan

seperti perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan terhadap pembelajaran informal pada karyawan senior. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa keberadaan penelitian ini menambah referensi yang masih terbatas terkait faktor yang memengaruhi terjadinya pembelajaran informal pada karyawan senior.

Penggunaan teori CAPS milik Mischel dan Shoda (1995), membentuk model penelitian ini dimana kontrol kerja merupakan faktor situasional yang berperan sebagai prediktor, perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan merupakan faktor individual yang berperan sebagai mediator, dan pembelajaran informal merupakan keluaran tingkah laku yang berperan sebagai *outcome*. Kerangka ini tampaknya belum pernah digunakan oleh studi terdahulu untuk meneliti mengenai pembelajaran informal di tempat kerja. Namun, kerangka ini sudah pernah digunakan untuk meneliti leadership di organisasi (Hannah & Luthans, 2008). Menggunakan kerangka teori CAPS, penelitian ini dapat menjawab kritik pada penelitian-penelitian terdahulu mengenai kurangnya penekanan mekanisme psikologis terhadap hubungan antara faktor situasional seperti kontrol kerja dengan pembelajaran informal (Gijbels dkk., 2010; Raemdonck dkk., 2014).

Penelitian ini menemukan korelasi positif yang signifikan antara kontrol kerja dan perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan. Hal ini berarti semakin besar kendali yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya maka persepsinya terhadap masa depan pekerjaannya tersebut cenderung semakin panjang. Hal tersebut sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang juga menemukan korelasi positif antar kedua variabel (Henry dkk., 2017; Rudolph dkk., 2018; Tannenbaum dkk., 2010; Zacher & Frese, 2009). Menurut Zacher dan Frese (2009), adanya kontrol kerja yang tinggi pada karyawan dapat meningkatkan orientasi masa depan karyawan terhadap pekerjaannya. Ketika karyawan diberikan kewenangan untuk menentukan sendiri cara kerja dan pengaturan waktu kerjanya, ia akan merasa memegang kendali terhadap waktu yang akan dihabiskan dalam pekerjaannya di masa depan dan memungkinkan ia untuk membuat rencana-rencana di masa depan terkait dengan pekerjaannya.

Pada penelitian ini ditemukan juga korelasi positif yang signifikan antara perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan dan pembelajaran informal. Hal ini berarti karyawan yang memandang masa depan pekerjaannya panjang cenderung melakukan banyak pembelajaran informal dalam keseharian kerjanya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya (Bal & Jansen, 2015; Noe dkk., 2013; Rudolph dkk., 2018). Karyawan dengan perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan yang tinggi me-

yakini bahwa waktu dan peluang yang mereka miliki dalam pekerjaannya di masa depan masih terbentang luas. Mereka cenderung memiliki tujuan-tujuan jangka panjang dan fokus untuk mewujudkan tujuan tersebut (Rudolph dkk., 2018; Zacher & Frese, 2009). Sejalan dengan temuan pada penelitian ini, karyawan dengan perspektif masa depan yang luas memiliki kecenderungan untuk mencoba meningkatkan efisiensi pekerjaannya dan mewujudkan tujuan jangka panjang yang mereka miliki melalui berbagai cara dan sumber pembelajaran yang mereka temukan sendiri, yang dengan kata lain merupakan pembelajaran informal (Kochoian dkk., 2017; Noe dkk., 2013).

Pada penelitian ini, terdapat penemuan tambahan dimana lama bekerja karyawan pada perusahaannya saat ini berhubungan negatif secara signifikan dengan perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan. Hal ini sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa semakin tinggi *job tenure* atau semakin karyawan telah bekerja pada perusahaan tempatnya bekerja sekarang maka perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan yang dimiliki akan cenderung lebih rendah (Ho & Yeung, 2016; Lopina, 2015; Rudolph dkk., 2018). Studi-studi sebelumnya menjelaskan bahwa karyawan yang telah lama bekerja melihat waktu pensiun menjadi semakin dekat, sehingga pandangan mereka terhadap masa depan akan cenderung sempit. Menurut Rudolph dkk. (2018), hubungan antara *job tenure* dengan perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan juga menjelaskan mengapa terdapat karyawan-karyawan senior yang sudah mendekati usia pensiun namun belum lama berpindah tempat kerja, memiliki perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan yang cenderung tinggi.

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah hubungan antara kontrol kerja dan pembelajaran informal dimediasi oleh perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan pada karyawan senior. Berdasarkan analisis kuantitatif, hipotesis penelitian didukung oleh data, dimana perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan memediasi hubungan antara kontrol kerja dengan pembelajaran informal secara signifikan.

Keterbatasan dan saran

Penelitian ini memiliki dua keterbatasan. Pertama, karakteristik sampel dalam penelitian ini cukup spesifik yaitu karyawan senior yang berada pada tingkat manajerial. Hal ini membuat hasil penelitian belum tentu dapat digeneralisir

terhadap karyawan senior yang berada pada tingkat lain seperti staf. Selain itu, sampel pada penelitian ini berasal dari perusahaan swasta dan BUMN yang didominasi oleh industri perbankan, sehingga hasil penelitian juga belum tentu dapat digunakan untuk karyawan yang berasal dari perusahaan atau instansi diluar itu, seperti instansi pemerintahan. Keterbatasan yang kedua adalah desain penelitian ini yang merupakan penelitian korelasional sehingga tidak dapat menentukan efek kausal antar variabel penelitiannya. Dengan demikian tidak dapat diambil kesimpulan apakah perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan benar-benar dipengaruhi kontrol kerja atau pembelajaran informal benar-benar dipengaruhi oleh perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan, karena mungkin yang terjadi adalah sebaliknya.

Dari hasil penelitian ini, peneliti juga menemukan saran praktis yang dapat dijadikan referensi oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan atau mempromosikan pembelajaran informal di lingkungan kerja karyawan senior. Pertama, perusahaan dapat melakukan analisa terhadap karakteristik pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan senior perusahaannya dan melakukan penyesuaian terhadap deskripsi kerja karyawan agar tidak kaku dan membatasi kontrol dari karyawan senior. Evaluasi dan desain ulang pekerjaan tersebut bertujuan memberikan karyawan senior kendali lebih besar terhadap pekerjaannya yang nantinya dapat meningkatkan peluang terjadinya pembelajaran informal di tempat kerja (Noe dkk., 2010).

Kedua, karena perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan berperan sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan kontrol kerja dan pembelajaran informal dalam penelitian ini, perusahaan dapat juga melakukan intervensi langsung untuk meningkatkan perspektif waktu masa depan terkait pekerjaan karyawan dengan cara menyediakan wadah agar karyawan senior dapat berkonsultasi mengenai perencanaan terhadap pengembangan dirinya seperti *career planning*, untuk menanamkan pandangan yang lebih positif mengenai perspektif masa depan karyawan terkait dengan sisa waktu dan peluang yang mungkin terjadi dalam pekerjaannya. Dengan adanya perspektif masa depan positif, karyawan dapat terdorong untuk berusaha memenuhi tujuan-tujuannya di masa depan melalui berbagai cara yang salah satunya adalah melalui pembelajaran informal (Boston College, 2016; Henry dkk., 2017).

Daftar Pustaka

Aurelia, J. (2019). Diskriminasi berdasarkan umur di tempat kerja mempersulit

pelamar. Retrieved from <https://tirto.id/diskriminasi-berdasarkan-umur-di-tempat-kerja-mempersulit-pelamar-dg98>

- Bal, P. M., & Jansen, P. G. W. (2015). Idiosyncratic Deals for Older Workers: Increased Heterogeneity Among Older Workers Enhance the Need for I-Deals. *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, 1–268. <http://doi.org/10.1007/978-3-319-08007-9>
- Billett, S. (2011). Promoting lifelong employability for workforce aged over 45 : Singaporean workers ' perspectives. *International Journal of Continuing Education and Lifelong Learning*, 3(4), 57–73.
- Bond, F. W., & Flaxman, P. E. (2006). The ability of psychological flexibility and kontrol kerja to predict learning, job performance, and mental health. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26(1–2), 113–130. http://doi.org/10.1300/J075v26n01_05
- Boston College. (2016). Three things employers need to know about: Training and development for workers 50+. Retrieved from https://www.bc.edu/research/agingandwork/archive_pubs/QI10.html
- Budiani, M. S. (2011). Perbandingan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi pemerintah dan non pemerintah. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 1(2), 88. <http://doi.org/10.26740/jppt.v1n2.p88-95>
- Cerasoli, C. P., Alliger, G. M., Donsbach, J. S., Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Orvis, K. A. (2018). Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 33(2), 203–230. <http://doi.org/10.1007/s10869-017-9492-y>
- Choi, W., & Jacobs, R. L. (2011). Influences of formal learning, personal learning orientation, and supportive learning environment on informal learning. *Human Resource Development Quarterly*, 22(3), 239–257. <http://doi.org/doi:10.1002/hrdq.20078>
- Dahwilani, D. M. (2019). Era digitalisasi, inovasi teknologi di Indonesia tak terbendung. Retrieved January 11, 2020, from <https://www.inews.id/techno/internet/era-digitalisasi-inovasi-teknologi-di-indonesia-tak-terbendung>
- de Grip, A. (2015). The importance of informal learning at work. *IZA World of Labor*,

- (September).
<http://doi.org/10.15185/izawol.162>
- Froehlich, D., Beusaert, S. A. J., & Segers, M. S. R. (2015). Great expectations: The relationship between future time perspective, learning from others, and employability. *Vocations and Learning*, 8(2), 213–227. <http://doi.org/10.1007/s12186-015-9131-6>
- Froehlich, D., Beusaert, S., Segers, M., & Gerken, M. (2014). Learning to stay employable. *Career Development International*, 19(5), 508–525. <http://doi.org/10.1108/CDI-11-2013-0139>
- Gijbels, D., Raemdonck, I., & Vervecken, D. (2010). Influencing work-related learning: The role of job characteristics and self-directed learning orientation in part-time vocational education. *Vocations and Learning*, 3(3), 239–255. <http://doi.org/10.1007/s12186-010-9041-6>
- Hannah, S. T., & Luthans, F. (2008). A cognitive affective processing explanation of positive leadership. In *Affect and emotion: New directions in management theory and research* (pp. 97–136). Age Publishing.
- Hayes, A. F. (2017). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. *Methodology in the Social Sciences*. Guilford Publications. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Henry, H., Zacher, H., & Desmette, D. (2017). Future time perspective in the work context: A systematic review of quantitative studies. *Frontiers in Psychology*, 8(MAR). <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00413>
- Higgins-Dunn, N. (2019). Older workers are America's fastest-growing labor pool — and the least protected from workplace discrimination. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2019/04/13/older-workers-are-fastest-growing-labor-pool-and-the-least-protected.html>
- Ho, H. C. Y., & Yeung, D. Y. (2016). Effects of occupational future time perspective on managing stressful work situations. *International Journal of Psychology: Journal International de Psychologie*, 51(4), 261–268. <http://doi.org/10.1002/ijop.12144>
- Jeon, K. S., & Kim, K. N. (2012). How do organizational and task factors influence informal learning in the workplace? *Human Resource Development International*, 15(2), 209–226. <http://doi.org/10.1080/13678868.2011.647463>
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <http://doi.org/doi:10.2307/2392498>
- Kochoian, N., Raemdonck, I., Frenay, M., & Zacher, H. (2017). The role of age and occupational future time perspective in workers' motivation to learn. *Vocations and Learning*, 10(1), 27–45. <http://doi.org/10.1007/s12186-016-9160-9>
- Kooij, D. T. A. M., Bal, P. M., & Kanfer, R. (2014). Future time perspective and promotion focus as determinants of intraindividual change in work motivation. *Psychology and Aging*, 29(2), 319. <http://dx.doi.org/10.1037/a0036768>
- Kristensen, T. S. (2002). A new tool for assessing psychosocial factors at work: The Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *TUTB Newsletter*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/304022303_A_new_tool_for_assessing_psychosocial_factors_at_work_The_Copenhagen_Psychosocial_Questionnaire
- Lepine, J. A., Lepine, M. A., & Jackson, C. L. (2004). Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 883–891. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.883>
- Lopina, E. C. (2015). Understanding older workers decision to participate in voluntary training opportunities. *Journal of Personnel Psychology*. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., & Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the workplace: A research review. *International Journal of Training and Development*, 19(1), 1–17. <http://doi.org/10.1111/ijtd.12044>
- Maryani, M., Donna, M., & Hapsari, N. (2010). Building learning culture towards a learning organization to empower employee's knowledge. *ComTech: Computer, Mathematics and Engineering Applications*, 1(2), 1196. <http://doi.org/10.21512/comtech.v1i2.2700>
- Mccarthy, J., Heraty, N., Cross, C., & Cleveland, J. N. (2014). Who is considered an "older worker"? Extending our conceptualisation

- of "older" from an organisational decision maker perspective. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 374–393. <http://doi.org/10.1111/1748-8583.12041>
- Miller, M. (2018). This is why companies need to embrace older workers. Retrieved January 22, 2020, from <https://www.weforum.org/agenda/2018/06/companies-need-older-workers-here-is-why>
- Mischel, W., & Shoda, Y. (1995). A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological Review*, 102(2), 246–268. <http://doi.org/10.1037/0033-295X.102.2.246>
- Noe, R. A., Tews, M. J., & Dachner, A. M. (2010). Learner engagement: A new perspective for enhancing our understanding of learner motivation and workplace learning. *Academy of Management Annals*, 4(1), 279–315. <http://doi.org/10.1080/19416520.2010.493286>
- Noe, R. A., Tews, M. J., & Marand, A. D. (2013). Individual differences and informal learning in the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 327–335. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.009>
- Picchio, M. (2014). Is training effective for older workers? *IZA World of Labor*, (January), 1–10. <http://doi.org/10.15185/izawol.121>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Potnuru, R. K. G., & Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: An empirical study. *European Journal of Training and Development*, 40(5), 345–365. <http://doi.org/10.1108/EJTD-02-2016-0008>
- Radikun, T. B. S. (2019). Work characteristics, leadership, well-being and performance in Indonesian organizations: Development of a questionnaire (Doctoral dissertation). Radboud University, Nijmegen, Netherlands. Retrieved from <https://repository.uibn.ru.nl/bitstream/handle/2066/203918/203918.pdf?sequence=1>
- Raemdonck, I., Gijbels, D., & van Groen, W. (2014). The influence of job characteristics and self-directed learning orientation on workplace learning. *International Journal of Training and Development*, 18(3), 188–203. <http://doi.org/10.1111/ijtd.12028>
- Rudolph, C. W., Kooij, D. T. A. M., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Occupational future time perspective: A meta-analysis of antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 229–248. <http://doi.org/10.1002/job.2264>
- Schmitt, A., Zacher, H., & de Lange, A. H. (2013). Focus on opportunities as a boundary condition of the relationship between kontrol kerja and work engagement: A multi-sample, multi-method study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 505–519. <http://doi.org/10.1080/1359432X.2012.698055>
- Schurmann, E., & Beausaert, S. (2016). What are drivers for informal learning? *European Journal of Training and Development*, 40(3), 130–154. <http://doi.org/10.1108/ejtd-06-2015-0044>
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., McNall, L. A., & Salas, E. (2010). *Informal learning and development in organizations*. New York: Taylor & Francis Group, LLC.
- Vaportzis, E., Clausen, M. G., & Gow, A. J. (2017). Older adults perceptions of technology and barriers to interacting with tablet computers: A focus group study. *Frontiers in Psychology*, 8(OCT), 1–11. <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01687>
- Yasa, A. (2017). Pentingnya persiapan pekerja di era digital. Retrieved January 15, 2020, from <https://teknologi.bisnis.com/read/20170411/105/644576/pentingnya-persiapan-pekerja-di-era-digital>
- Zacher, H., & Frese, M. (2009). Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology and Aging*, 24(2), 487. <http://doi.org/10.1037/a0015425>