

Mengejar Karir yang Berkelanjutan: Bagaimana Digital Leadership Mengembangkan Kemampuan Beradaptasi Karir dan Mengimbangi Orientasi Karir Protean

*Levi Nilawati¹

¹ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya

*corresponding email: levi.nilawati@atmajaya.ac.id

ARTICLE INFO

Article Received

12 April 2025

Article Revised

19 April 2025

Article Accepted

30 April 2025

Keywords

Digital leadership, career sustainable, protean career, happiness, meaningful, health

DOI: <https://doi.org/10.61179/ejba.v19i1.731>

ABSTRAK

Dalam era revolusi industri 4.0 yang menjadikan lingkungan kerja yang semakin intensif dan bergejolak, menuntut karyawan dan organisasi untuk mengenali dan menghargai berbagai cara yang mendukung karier yang dapat meningkatkan happiness, health, dan produktivitas. Career sustainable yang merupakan salah satu model karier kontemporer yang dapat menjadi pilihan individu karyawan atau organisasi. Tentu model karier ini tidak terlepas dari berbagai tantangan yang harus dihadapi. Peran pemimpin dalam konteks organisasi digital menjadi buffer untuk menghadapi tantangan tersebut. Tulisan ini menggunakan lensa teori Conservation of Resources (COR) untuk menjelaskan bahwa individu berusaha untuk memperoleh, mempertahankan, melindungi, dan mengembangkan hal-hal yang mereka hargai dan entitas yang bernilai yang disebut sebagai sumber daya, misalnya sumber daya pribadi, organisasi, terkait pekerjaan, dan terkait karier. Sumber daya career merupakan sumber daya terkait karier yang tertanam dalam diri individu yang diperlukan untuk menavigasi karier seseorang atau kompetensi karier. Sumber daya individu dapat diidentifikasi sebagai rasa individu atas kemampuan mereka untuk mengendalikan dan mempengaruhi lingkungan, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan kariernya.

ABSTRACT

In the era of the industrial revolution 4.0 which has created an increasingly intensive and turbulent work environment, employees and organizations are required to recognize and appreciate various ways to support careers that can improve happiness, health, and productivity. Sustainable career is one of the contemporary career models that can be an option for individual employees or organizations. Of course, this career model is inseparable from the various challenges that must be faced. The role of leaders in the context of digital organizations is a buffer to face these challenges. This paper uses the lens of the Conservation of Resources (COR) theory to explain that individuals strive to obtain, maintain, protect, and develop the things they value, and valuable entities referred to as resources, such as personal, organizational, work-related, and career-related resources. Career resources are career-related resources embedded in individuals that are needed to navigate one's career or career competencies. Individual resources can be identified as an individual's sense of their ability to control and influence the environment, which can be used to achieve their career goals.

1. INTRODUCTION

Sebagai bagian dari kehidupan dunia modern, kita semua telah

merasakan perubahan dan percepatan tempo perubahan kehidupan sehari-hari. Rosa (2013) menganggap bahwa

kehidupan kerja yang merupakan manifestasi dari berbagai bentuk kemajuan teknologi dianggap sebagai bentuk percepatan. Pergeseran teknologi saat ini berasal dari revolusi industri keempat, yang ditandai dengan adanya peningkatan otomatisasi dan digitalisasi proses kerja, robotisasi, dan kecerdasan buatan (Schwab, 2024). Akselerasi kehidupan kerja ini memiliki tantangan dan peluang baru untuk pekerjaan dan karier bagi individu karyawan.

Revolusi industri 4.0 dan percepatan perubahan merupakan aspek lingkungan saat ini yang dicirikan oleh kondisi yang volatile, uncertain, complex dan ambiguous (VUCA; misalnya, Bennett & Lemoine, 2014) atau *brittle, anxious, nonlinear dan incomprehensible* (BANI; Cascio, 2020). Kedua karakterisasi tersebut menggambarkan dunia dan kehidupan kerja yang menunjukkan bahwa kontinuitas dan keamanan adalah sesuatu yang langka dan dibutuhkan. Dalam lingkungan demikian, maka karier juga menjadi lebih tidak stabil dan tidak dapat diprediksi. Karier kontemporer yang digambarkan sebagai "boundaryless" (Arthur & Rousseau, 1996) dan "protean" (Hall et al., 2017) membedakan keduanya dari karier organisasi tradisional. Perkembangan karier saat ini lebih menekankan pada upaya individu untuk mendapatkan pekerjaan, menciptakan dan mempertahankan riwayat profesional, dan memperoleh serangkaian karakteristik pribadi yang memastikan kontinuitas karier seseorang (Hirschi et al., 2017; Auvinen, 2023). Meskipun tanggung jawab perkembangan karier tidak hanya ditanggung oleh individu sendiri (H. Li et al., 2019), tetapi juga oleh organisasi, namun yang menjadi catatan penting

bahwa individu perlu memperhatikan perkembangan karier yang berkelanjutan.

Bagi para pemimpin, saat ini menghadapi tantangan ganda, yaitu tantangan manajemen karier mandiri seperti karyawan lainnya, dan tantangan menghadapi tugas dan tanggung jawab terkait kepemimpinan ketika mengarahkan organisasi mereka menuju kelangsungan hidup dan kesuksesan dalam lingkungan bisnis VUCA dan BANI. Meskipun telah dikemukakan bahwa mengejar posisi kepemimpinan adalah tujuan karier yang semakin tidak penting saat ini, sebagaimana dikatakan oleh beberapa peneliti bahwa kemajuan karier terkait kepemimpinan telah kehilangan daya tariknya (Chudzikowski, 2012; Crowley-Henry, 2007). Meskipun demikian, kebutuhan akan kepemimpinan tidak bisa diabaikan dan tetap ada bahkan meningkat. Bagaimanapun dalam era digital maka kepemimpinan digital menjadi penting untuk bertahan dan mencapai tujuan organisasi (Auvinen, 2023).

Agupugo et al., (2024) dan Attah et al. (2024) mengungkapkan bahwa dalam konteks lanskap transformasi digital yang kompleks, tekanan persaingan dan perubahan ekspektasi konsumen, sehingga kepemimpinan bukan hanya mengenai pengawasan terhadap operasional harian, tetapi mengenai bagaimana membimbing organisasi melalui perubahan yang berkelanjutan, mendorong kreativitas dan inovasi serta pemanfaatan teknologi untuk menciptakan nilai. Artinya, peran kepemimpinan bergeser dari pendekatan perintah dan kontrol tradisional ke gaya yang lebih kolaboratif dan transformatif. Pemimpin yang efektif di era digital harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang teknologi dan potensinya untuk

mendorong keberhasilan bisnis. Pemimpin harus menginspirasi terbentuknya budaya inovasi, mendorong kemampuan beradaptasi, dan memimpin dengan visi yang mengintegrasikan teknologi sebagai elemen inti dari strategi bisnis. Ketika masalah muncul dalam strategi manajemen karier, maka para pemimpin tentu bertanggung jawab atas kontingen besar orang/karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa jika pemimpin tidak mengadopsi praktik karier yang berkelanjutan, maka berpeluang terjadi kerugian investasi karena usangnya pengetahuan atau keterampilan karyawan akibat percepatan kemajuan teknologi (Macedo & Marques, 2023).

Keadaan yang kompleks tersebut memerlukan perhatian untuk melindungi dan mempromosikan kondisi organisasi yang sehat dan kesejahteraan psikologis bagi orang-orang sesuai dengan tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*sustainable developments goals*) Perserikatan Bangsa-Bangsa (UN SDGs; United Nations, 2015). Paradigma ini, yang muncul dari psikologi keberlanjutan dan pembangunan berkelanjutan (Di Fabio, 2017; Nimmi et al., 2024), menekankan bahwa menumbuhkan tanggung jawab individu untuk membangun kemampuan kerja adalah kuncinya (Baruch & Lavi-Steiner, 2015; Seibert et al., 2001). Memang, upaya individu dan organisasi harus fokus pada Upaya pencegahan dan Upaya yang bertujuan untuk mempromosikan pekerjaan yang layak, kehidupan yang layak, kualitas hidup yang lebih tinggi, dan kesejahteraan psikologis sepanjang karier seseorang dengan memperkaya, mengembangkan, dan mengadaptasi atau memperbarui sumber daya (Peiró et al., 2023; Di Fabio, 2017). Pada pertengahan tahun 2000-an, banyak teori neo-karier

berkembang, di antaranya teori karier berkelanjutan, yang dianggap sebagai teori karier generasi kedua – telah diterima secara luas di kalangan praktisi dan akademisi (Nimmi et al., 2024).

Nimmi et al. (2020) menyatakan bahwa *protean career orientation* (PCO) merupakan kunci penting bagi karier yang berkelanjutan, karena memungkinkan akal budi sebagai dasar kehidupan dan karier yang berkelanjutan secara psikologis. PCO merupakan pendekatan yang berorientasi pada pencegahan untuk pengembangan karier, yang mendukung kehidupan dan karier yang bermakna melalui kecenderungan untuk mengubah tujuan, mengadaptasi keterampilan dan pengetahuan, dan mengintegrasikan pengalaman sebelumnya untuk menghadapi tantangan karier baru bahkan dalam keadaan yang kompleks dan terus berubah, pada akhirnya yang mendukung CS (Peiró et al., 2023). Tomlinson et al., (2018) menyatakan bahwa PCO mengarah pada pencapaian keberlanjutan dalam karier.

2. A NEW PARADIGM IN CAREER STUDIES: CAREER SUSTAINABLE

Tulisan ini menggunakan perspektif berbasis sumber daya (*Conservation of Resources*, yang selanjutnya disebut, CoR theory; (Hobfoll, 2011), bahwa karyawan yang memiliki karakteristik protean dapat mengandalkan pembelajaran seumur hidup (*lifelong learning*) dan pengembangan keterampilan proaktif (*proactive skill development*) untuk memperkaya sumber daya mereka dan membekali diri mereka terhadap tuntutan yang terus berubah di pasar kerja (Gubler et al., 2014). Pembelajaran seumur hidup dan

sepanjang hidup ini dapat membekali mereka dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan. Saat karyawan mengumpulkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang diperlukan, karyawan memulai spiral perolehan sumber daya (Kirves et al., 2014), yang menghasilkan daya kerja yang lebih tinggi (Peeters et al., 2019). Misalnya, kecerdasan emosional merupakan salah satu sikap kerja vital yang memiliki peran penting dalam keputusan karier seorang karyawan dalam organisasi (Di Fabio & Kenny, 2016). Karavan sumber daya tersebut selanjutnya dapat menghasilkan hasil yang bermanfaat, seperti melindungi atau meningkatkan karier yang berkelanjutan (De Vos et al., 2020).

Karier yang berkelanjutan didefinisikan sebagai karier yang memungkinkan individu untuk tetap sehat, produktif, bahagia, dan dapat dipekerjakan sepanjang perjalanannya (Auvinen, 2023), sambil menyesuaikan diri dengan konteks kehidupan individu yang lebih luas. Model konseptual karier berkelanjutan yang disajikan oleh De Vos et al. (2020), berfungsi sebagai kerangka teoritis fundamental yang digunakan dalam berbagai penelitian karir saat ini. Kerangka tersebut menjelaskan bagaimana karier berkembang sebagai interaksi dari tiga dimensi: individu, konteks, dan waktu (Chudzikowski, 2012). Dalam model tersebut, seorang individu dipandang sebagai aktor karier yang merupakan agen, kemungkinan kariernya cenderung dipengaruhi dan berinteraksi dengan konteks spesifik mereka (misal, pekerjaan, kelompok kerja, organisasi, keluarga, pasar tenaga kerja, masyarakat) dan waktu (tahap karier). Dalam interaksi sistemik, penciptaan sumber daya baru

dan perlindungan sumber daya yang ada untuk memastikan keberlangsungan karier (De Vos et al., 2020).

Menciptakan karier yang berkelanjutan terdiri dari empat proses utama: agensi, makna, proaktivitas, dan adaptasi (De Vos et al., 2020) yang menggabungkan dimensi penting dari karier yang berkelanjutan (orang, konteks, waktu) dan proses motivasi yang terkait dengan sumber daya orang tersebut. Keberlanjutan karier dapat dilihat sebagai hasil dari proses dinamis ketika terjadi hubungan timbal balik antara keempat proses tersebut dapat terwujud sebagai manifestasi *good person-career fit*. Untuk memperoleh dan mempertahankan *good person-career fit*, individu sebagai subjek agen secara proaktif membentuk lingkungan mereka dan, di sisi lain, beradaptasi dengan kekuatan eksternal yang berasal dari konteks sekitarnya. Kecocokan orang-karier terkait erat dengan kebermaknaan: ketika individu menyadari nilai-nilai dan kebutuhan pribadi mereka dalam kehidupan (kerja), pengetahuan penting ini berfungsi sebagai panduan untuk keputusan karier mereka saat ini dan selanjutnya yang bertujuan untuk memaksimalkan pengalaman mereka tentang kecocokan orang-karier dan kebermaknaan karier. Selain eksplorasi nilai-nilai dan motivasi pribadi, usaha-usaha proaktif individu serta adaptasi dan penyesuaian terhadap faktor-faktor kontekstual berkontribusi pada tingkat kecocokan yang dialami, karena agensi dan proaktivitas individu berinteraksi secara konstan dan dipengaruhi tuntutan dan sumber daya kontekstual, yang terkadang memerlukan adaptasi dan penyesuaian oleh individu untuk memastikan pengalaman karier yang positif (Auvinen, 2023).

3. INDICATORS OF CAREERS SUSTAINABILITY: HAPPINESS, HEALTH, AND PRODUCTIVITY

De Vos et al. (2020) menyatakan bahwa keberlanjutan karier dapat dinilai melalui tiga indikator: kebahagiaan, kesehatan, dan produktivitas. Sebagai komponen sikap, *happiness* mengacu pada kepuasan pribadi terhadap karier seseorang dan perasaan keberhasilan karier subjektif. Komponen kesejahteraan, kesehatan, mencakup kesehatan dan kesejahteraan fisik dan psikologis. Komponen perilaku, *productivity*, mengacu, misalnya, pada kinerja seseorang dalam pekerjaan saat ini, kemampuan kerja, dan keterlibatan dalam perilaku ekstra-peran. Semua indikator tersebut rentan terhadap perubahan kontekstual dan perubahan pada individu yang mungkin terjadi seiring waktu. Individu karyawan sendiri, lingkungan (kehidupan) karyawan, dan perjalanan karier mereka menentukan hal-hal yang diperlukan untuk memenuhi kriteria keberlanjutan karier seseorang.

Dalam penelitian mengenai karier yang berkelanjutan, berbagai konsep telah diselidiki sebagai indikator kebahagiaan, kesehatan, dan produktivitas, termasuk kualitas hidup (Magnano et al., 2019), efikasi diri dan ketahanan (Djourova et al., 2020), kejenuhan dan niat keluar karier (Barthauer et al., 2020), pengembangan karier (Y. Li et al., 2020), niat karier kewirausahaan (Kiani et al., 2020), reflektivitas, kesadaran diri, dan visi kehidupan masa depan (Argyropoulou et al., 2020), dan identitas vokasional (Castro et al., 2020). Sebagai indikator *happiness*, penelitian Auvinen (2023) mengeksplorasi apakah kepuasan pemimpin terhadap

posisinya merupakan cerminan kebahagiaan mereka terhadap karier yang dipilihnya. Sedangkan, Kesejahteraan kerja pemimpin, yaitu kelelahan dan keterlibatan kerja, diperiksa sebagai indikator *health*. Kelelahan dalam konteks pekerjaan adalah sindrom terkait stres psikologis yang berkembang seiring waktu sebagai akibat dari stresor pekerjaan interpersonal yang berkepanjangan (Maslach & Leiter, 2017). Sifat burnout dianggap multidimensi yang terdiri dari tiga dimensi, yaitu kelelahan, sinisme, dan inefisiensi profesional. Kelelahan mengacu pada perasaan tegang dan lelah, sementara sinisme mengacu pada sikap menjauh terhadap pekerjaan atau kolega seseorang dan hilangnya minat secara umum terhadap pekerjaan seseorang. Efikasi profesional yang berkurang (atau ketidakcukupan) mengacu pada perasaan tidak kompeten di tempat kerja, kecenderungan untuk mengevaluasi masukan seseorang terhadap pekerjaannya secara negatif, dan berkurangnya produktivitas atau kapabilitas yang berhubungan dengan pekerjaan (Maslach & Leiter, 2017; Maslach et al., 2001). Work engagement di sisi lain merupakan konsep tiga dimensi dari kesejahteraan motivasi positif di tempat kerja yang meliputi memiliki energi mental yang tinggi saat bekerja (semangat), rasa penting, bangga dan terinspirasi (dedikasi) dan pendalaman diri dalam pekerjaan seseorang (penyerapan) (Schaufeli & Bakker, 2004).

Terakhir, *productivity* digambarkan dengan beberapa indikator seperti perilaku kepemimpinan pemimpin, dan kualitas hubungan dengan pemimpin dikonseptualisasikan sebagai indikator kinerja pemimpin. Bagaimana pemimpin melaksanakan tugas-tugas yang terkait

dengan kepemimpinannya dan bagaimana kinerja pemimpin selanjutnya diwujudkan dalam kesejahteraan kerja pengikut/karyawan mereka dan penilaian terkait pemimpin lainnya, merupakan hal yang sangat penting mengingat kinerja dan perilaku pemimpin sangat relevan dengan kesejahteraan karyawan dan organisasi secara keseluruhan (Ashforth et al., 2016). Perilaku pemimpin dapat diwujudkan dalam beberapa cara, yaitu kualitas hubungan sosial, kualitas pertukaran pemimpin-anggota (Graen & Uhl-Bien, 1995), dan keterampilan kepemimpinan transformasional pemimpin, yaitu, kapasitas pemimpin untuk menginspirasi, memberikan visi yang jelas, memulai struktur, dan mendukung pengikut (Bass, 1999).

4. TANTANGAN FOR CAREERS SUSTAINABILITY

Career sustainable dapat dicapai dalam bentuk peningkatan *happiness*, *health*, dan *productivity* selama karier seseorang dalam konteks kehidupan kerja, maka *career self-management* menjadi penting (Wilhelm & Hirschi, 2019). Mengelola karier mencakup perilaku yang diarahkan kepada diri sendiri, konteks pekerjaan seseorang, atau proses manajemen karier itu sendiri. Perilaku tersebut berkaitan dengan penerapan, pemeliharaan, atau pengembangan sumber daya yang diperlukan untuk menavigasi kariernya, atau menyeimbangkan sumber daya penting di antara ranah kehidupan. Manajemen karier tidak muncul begitu saja, tetapi bisa berbentuk yang berbeda tergantung pada konteks tempat individu bekerja.

Revolusi industri keempat (istilah umum untuk perubahan seperti digitalisasi

dan otomatisasi pekerjaan; Schwab, 2024) dianggap sebagai tren ekonomi dan sosial terpenting yang pasti mengubah kehidupan kita dalam waktu dekat, dari cara kita bekerja hingga cara bisnis dan seluruh masyarakat beroperasi (misalnya, Arntz et al., 2020). Telah dinyatakan bahwa kekuatan revolusi industri keempat akan membentuk pilihan karier dan pengembangan karier di masa depan (Hirschi, 2014). Namun, kehidupan kerja kontemporer dan berbagai faktor kontekstual yang khas dapat menetapkan kondisi batas di mana karier yang berkelanjutan berkembang. Auvinen (2023) mengemukakan bahwa intensifikasi kehidupan kerja merupakan ciri representatif dari revolusi industri 4.0, yang dianggap sebagai salah satu faktor kontekstual.

Intensifikasi kehidupan kerja telah dikonseptualisasikan sebagai fenomena multifaset yang mencakup lima dimensi berbeda (Kubicek et al., 2014; Auvinen, 2023), yaitu intensifikasi kerja (*work intensification: WI*), tuntutan perencanaan dan pengambilan keputusan terkait pekerjaan yang intensif (*intensified job-related planning and decision-making demands: IJPD*), tuntutan perencanaan dan pengambilan keputusan terkait karier yang intensif (*intensified career-related planning and decision-making demands: ICPD*), tuntutan pembelajaran terkait pengetahuan yang intensif (*intensified knowledge-related learning demands: IKLD*), dan tuntutan pembelajaran terkait keterampilan yang intensif (*intensified skill-related learning demands: ISLD*).

Intensifikasi kerja tersebut seringkali memicu stres intensifikasi yang secara khusus berkaitan dengan konstruksi karier, yaitu ketika individu karyawan fokus pada persyaratan

manajemen karier maka individu tersebut juga dipaksa untuk membuat perencanaan dan pengambilan keputusan secara otonom pada tingkat harian di tempat kerja dan terutama yang berkenaan dengan tugas yang sedang dihadapi (Kubicek et al., 2014) agar dapat bekerja dengan baik. Pemicu stress lain yang dapat muncul adalah ketika seorang individu mengambil Keputusan terkait pekerjaan secara independent, dan mempertahankan nilai-nilai diri terhadap prospek karier internal (organisasi sendiri) dan eksternal (organisasi baru) melalui jaringan dan praktik manajemen karier lainnya dapat menguras sumber daya seseorang (LePine et al., 2005). Dari perspektif karier yang berkelanjutan, meningkatnya tuntutan tersebut dapat menimbulkan risiko bagi kesejahteraan individu dan karenanya juga risiko bagi keberlanjutan karier. Secara umum, IJPD dikaitkan dengan peningkatan risiko kelelahan kerja (Mauno et al., 2019), penurunan kepuasan pasien (kinerja yang buruk: Huhtala et al., 2021) dan kepuasan kerja (Paškvan & Kubicek, 2017). Ada juga bukti yang menunjukkan bahwa tekanan yang meningkat untuk terus meningkatkan kapasitas, modal psikologis, dan jaringan seseorang guna mengamankan pekerjaan dan daya tariknya di pasar tenaga kerja, ICPD, juga dapat dilihat sebagai tuntutan yang membuat stres dan telah dikaitkan dengan kelelahan kerja dan ketidakpuasan kerja (Kubicek et al., 2014; Mauno et al., 2019). Secara khusus, terkait kepemimpinan seorang pemimpin, karena tugas dan tanggungjawabnya maka para pemimpin mengalami tuntutan manajemen karier yang semakin intensif. semakin banyak keputusan yang harus diambil para pemimpin setiap hari dikaitkan dengan kelelahan emosional dan

keinginan untuk pindah kerja yang lebih tinggi (Azharudeen & Arulrajah, 2018). Meskipun beberapa individu mungkin melihat tuntutan yang disebutkan oleh beberapa permasalahan di atas sebagai pemicu stres positif, yang berpeluang dianggap sebagai tantangan, tidak dapat disangkal bahwa tuntutan yang timbul dari intensifikasi kehidupan kerja tetap saja berpeluang untuk menciptakan karier yang berkelanjutan di berbagai bidang terlepas dari peran kerja individu (McDonald & Hite, 2018).

5. CONCLUSION

sebagai bentuk pengembangan karier kedua dalam teori karier, maka *career sustainable* menjadi penting untuk diperhatikan, bahwa saat ini area-area pengembangan yang perlu diperhatikan adalah dimensi happiness, health, dan productivity. Dalam bentuk karier ini, peran kepemimpinan seorang pemimpin tidak terkecuali, lingkungan karier kontemporer memerlukan tantangan dan tuntutan yang dapat menghambat pembangunan karier yang berkelanjutan bagi para pemimpin maupun pengikut. Dengan demikian, sumber daya pribadi menjadi penting ketika para pemimpin berusaha menavigasi karier mereka ke arah yang diinginkan di tengah berbagai tuntutan terkait konteks. Mengeksplorasi motivasi pemimpin dapat memperluas wawasan pemimpin. Motivasi dapat menjadi pusat pengalaman bermakna dalam pekerjaan seseorang dan membangun sumber daya yang baru. Selain itu, membiasakan diri dengan motivasi kepemimpinan seseorang dapat membantu para pemimpin untuk membangun lebih banyak sumber daya, mencapai tujuan penting, dan akhirnya

mempromosikan keberlanjutan karier mereka dengan mendatangkan kebahagiaan, kesehatan, dan produktivitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Agupugo, C. P., Ajayi, A. O., Salihu, O. S., & Barrie, I. (2024). Large scale utility solar installation in the USA: Environmental impact and job. *Global Journal of Engineering and Technology Advances*, 21(2), 023–034.
- Argyropoulou, K., Mouratoglou, N., Antoniou, A. S., Mikedaki, K., & Charokopaki, A. (2020). Promoting career counselors' sustainable career development through the group-based life construction dialogue intervention: "Constructing my future purposeful life." *Sustainability*, 12(9), 3645.
- Arntz, M., Ben Yahmed, S., & Berlingieri, F. (2020). Working from home and COVID-19: The chances and risks for gender gaps. *Intereconomics*, 55(6), 381–386.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (D. M. R. Michael Bernard Arthur (ed.)). OXFORD – The University Press.
- Ashforth, B. E., Schinoff, B. S., & Rogers, K. M. (2016). "I identify with her," "I identify with him": Unpacking the dynamics of personal identification in organizations. *Academy of Management Review*, 41(1), 28–60. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0033>
- Attah, R. U., Matthew, B., Garba, P., Gil-ozoudeh, I., & Iwuanyanwu, O. (2024). *Strategic frameworks for digital transformation across logistics and energy sectors: Bridging technology with business strategy*. November. <https://doi.org/10.53022/oarjst.2024.12.2.0142>
- Auvinen, E. (2023). *Building Sustainable Careers: Motivation to Lead as a Resource for Leaders*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9715-1>
- Azharudeen, N. T., & Arulrajah, A. A. (2018). The relationships among emotional demand, job demand, emotional exhaustion and turnover intention. *International Business Research*, 11(10), 8–18.
- Barthauer, L., Kaucher, P., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2020). Burnout and career (un) sustainability: Looking into the Blackbox of burnout triggered career turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103334.
- Baruch, Y., & Lavi-Steiner, O. (2015). The career impact of management education from an average-ranked university: Human capital perspective. *Career Development International*, 20(3), 218–237.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world.

- Business Horizons*, 57(3), 311–317.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Cascio, W. F. (2020). Managing a Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible World. *Harvard Business Review*.
- Castro, M. R., Van der Heijden, B., & Henderson, E. L. (2020). Catalysts in career transitions: Academic researchers transitioning into sustainable careers in data science. *Journal of Vocational Behavior*, 122, 103479.
- Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the 'new' career era. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 298–306.
- Crowley-Henry, M. (2007). The Protean Career: Exemplified by First World Foreign Residents in Western Europe? *International Studies of Management & Organization*, 37(3), 44–64.
<https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825370302>
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, #pagerange#. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Di Fabio, A. (2017). The psychology of sustainability and sustainable development for well-being in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8(SEP), 1–7.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01534>
- Di Fabio, A., & Kenny, M. E. (2016). Promoting well-being: The contribution of emotional intelligence. *Frontiers in Psychology*, 7, 1182.
- Djourova, N. P., Rodríguez Molina, I., Tordera Santamatilde, N., & Abate, G. (2020). Self-Efficacy and Resilience: Mediating Mechanisms in the Relationship Between the Transformational Leadership Dimensions and Well-Being. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(3), 256–270.
<https://doi.org/10.1177/1548051819849002>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2014). Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *The Boundaryless Career*, 35, S23–S40.
- Hall, D. T., Yip, J., & Doiron, K. (2017). Protean Careers at Work: Self-Direction and Values Orientation in Psychological Success. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(October), 129–156.
- Hirschi, A. (2014). Hope as a resource for self-directed career management: Investigating mediating effects on proactive career behaviors and life and job satisfaction. *Journal of Happiness Studies*, 15, 1495–1512.
- Hirschi, A., Jaensch, V. K., & Herrmann, A. (2017). Protean career orientation, vocational identity, and self-efficacy: An empirical clarification of their relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*,

- 26(2), 208–220.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1242481>
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116–122.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>
- Huhtala, M., Geurts, S., Mauno, S., & Feldt, T. (2021). Intensified job demands in healthcare and their consequences for employee well-being and patient satisfaction: A multilevel approach. *Journal of Advanced Nursing*, 77(9), 3718–3732.
- Kiani, A., Liu, J., Ghani, U., & Popelnukha, A. (2020). Impact of future time perspective on entrepreneurial career intention for individual sustainable career development: The roles of learning orientation and entrepreneurial passion. *Sustainability*, 12(9), 3864.
- Kirves, K., Kinnunen, U., De Cuyper, N., & Mäkikangas, A. (2014). Trajectories of perceived employability and their associations with well-being at work. *Journal of Personnel Psychology*.
- Kubicek, B., Korunka, C., Paškvan, M., Prem, R., & Gerdenitsch, C. (2014). Changing working conditions at the onset of the twenty-first century: Facts from international datasets. *The Impact of ICT on Quality of Working Life*, 25–41.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775.
- Li, H., Ngo, H. yue, & Cheung, F. (2019). Linking protean career orientation and career decidedness: The mediating role of career decision self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103322.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103322>
- Li, Y., Li, X., Chen, Q., & Xue, Y. (2020). Sustainable Career Development of Newly Hired Executives—A Dynamic Process Perspective. *Sustainability*, 12(8), 3175.
- Macedo, D. P., & Marques, A. C. (2023). Is the energy transition ready for declining budgets in RD&D for fossil fuels? Evidence from a panel of European countries. *Journal of Cleaner Production*, 417(July).
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138102>
- Magnano, P., Santisi, G., Zammitti, A., Zarbo, R., & Nuovo, S. Di. (2019). Self-perceived employability and meaningful work: The mediating role of courage on quality of life. *Sustainability (Switzerland)*, 11(3), 1–14.
<https://doi.org/10.3390/su11030764>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). Understanding burnout: New models. In *The handbook of stress and health: A guide to research and practice* (pp. 36–56).
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- Mauno, S., Kubicek, B., Minkkinen, J., & Korunka. (2019). Antecedents of intensified job demands: evidence from Austria. *Employee Relations*:

- The International Journal*, 41(4), 694–707.
- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2018). Conceptualizing and creating sustainable careers. *Human Resource Development Review*, 17(4), 349–372.
- Nimmi, P. M., Cabral, C., Thrasyvoulou, G., Mariani, M. G., & Petruzzello, G. (2024). The impact of protean career on career sustainability: Mediating effect of perceived employability. *Australian Journal of Career Development*, 33(2), 154–165. <https://doi.org/10.1177/10384162241264192>
- Nimmi, P. M., Zakkariya, K. A., & Nezhin, R. (2020). Insight to Impact: The Effect of Protean Career Attitude on Employability Perceptions of IT Professionals. *Colombo Business Journal*, 11(1), 1. <https://doi.org/10.4038/cbj.v11i1.55>
- Paškvan, M., & Kubicek, B. (2017). The intensification of work. In *ob demands in a changing world of work: Impact on workers' health and performance and implications for research and practice* (pp. 25–43).
- Peeters, E., Nelissen, J., De Cuyper, N., Forrier, A., Verbruggen, M., & De Witte, H. (2019). Employability capital: A conceptual framework tested through expert analysis. *Journal of Career Development*, 46(2), 79–93.
- Peiró, J. M., Svicher, A., & Di Fabio, A. (2023). Innovative behaviors and eudaimonic well-being: The contribution of human capital sustainability leadership to sustainable career, decent work, decent lives, and healthy lives. *Australian Journal of Career Development*, 32(3), 215–224.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schwab, K. (2024). The fourth industrial revolution. In *Handbook of research on strategic leadership in the Fourth Industrial Revolution* (pp. 29–34). <https://doi.org/10.6017/ITAL.V40I1.13193>
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality And Career Success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845–874. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x>
- Tomlinson, J., Baird, M., Berg, P., & Cooper, R. (2018). Flexible careers across the life course: Advancing theory, research and practice. *Human Relations*, 71(1), 4–22.
- Wilhelm, F., & Hirschi, A. (2019). Career self-management as a key factor for career wellbeing. In *Theory, research and dynamics of career wellbeing: Becoming fit for the future* (pp. 117–137).