

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Lingkungan Kerja VUCA dalam Konteks *E-commerce*

2.1.1 Pengertian dan Konsep VUCA

Isitilah VUCA merupakan akronim dari *Volatility* (volatilitas), *Uncertainty* (ketidakpastian), *Complexity* (kompleksitas), dan *Ambiguity* (ambiguitas), yang pertama kali diperkenalkan oleh para strategis militer Amerika Serikat pada akhir era 1990-an untuk menggambarkan kondisi dunia pasca Perang Dingin. Dalam konteks manajemen dan organisasi bisnis, VUCA menjelaskan tentang karakteristik lingkungan kerja modern yang semakin tidak dapat diprediksi dan penuh dengan perubahan yang berlangsung secara cepat (Taskan et al., 2022).

Secara konseptual, keempat dimensi VUCA dapat dijelaskan sebagai berikut: Pertama, *Volatility* merujuk pada kecepatan dan skala perubahan yang terjadi di lingkungan, di mana kondisi dapat berubah secara drastis dalam waktu singkat. Kedua, *Uncertainty*, mengacu pada ketidakmampuan untuk memprediksi kejadian di masa depan secara akurat akibat kurangnya informasi yang tersedia. Ketiga, *Complexity* menggambarkan banyaknya variabel yang saling berinteraksi dan memengaruhi satu sama lain, sehingga menyulitkan pengambilan keputusan. Keempat, *Ambiguity* merujuk pada ketidakjelasan makna dari suatu kondisi atau situasi, di mana tidak ada satu pun interpretasi yang sepenuhnya benar atau salah (Achoki, 2023).

2.1.2 VUCA dalam Industri *E-commerce*

Industri *e-commerce* merupakan salah satu sektor yang paling rentan terhadap dampak lingkungan kerja VUCA. Hal ini disebabkan oleh karakteristik industri yang dinamis, ditandai dengan perkembangan teknologi yang cepat, perubahan perilaku konsumen yang tidak menentu, target kinerja yang terus meningkat, serta persaingan antar platform yang sangat ketat

(Achoki, 2023; Nakra et al., 2024). Dalam konteks tersebut, karyawan *e-commerce* tidak lagi dapat mengandalkan jalur karier yang linear dan terstruktur. Sebaliknya, mereka dituntut untuk terus mengembangkan kompetensi, menyesuaikan peran kerja, serta menjaga performa dalam jangka panjang di tengah tekanan yang terus meningkat (Nakra et al., 2024). Kondisi inilah yang menjasikan isu *Career Sustainability* dan *Employee Well-being* semakin relevan untuk dikaji, terutama dalam konteks industri ekonomi digital di Indonesia.

Keempat dimensi VUCA hadir secara konkret dalam ekosistem kerja *e-commerce* Indonesia. Pertama, volatilitas tercermin dari perubahan lanskap kompetitif yang berlangsung sangat cepat, mulai dari konsolidasi besar-besaran seperti bergabungnya Tokopedia ke dalam ekosistem TikTok Shop, pergeseran dramatis dari model *marketplace* konvensional menuju *live commerce*, hingga masuk dan keluarnya berbagai platform secara tiba-tiba. Dalam penelitiannya, Said & Ardiyanti (2024) mencatat bahwa perusahaan *e-commerce* Indonesia, termasuk Tokopedia, Bukalapak, dan Blibli yang terdaftar di bursa saham, hingga tahun 2023 masih belum berhasil mencapai profitabilitas yang berkelanjutan. Kondisi ini secara langsung mengurangi stabilitas lingkungan kerja bagi karyawan. Kedua, ketidakpastian muncul dari regulasi pemerintah yang terus berubah terkait perdagangan digital, serta penurunan pendanaan investor ke bawah US\$1 miliar pada 2023 akibat kondisi makro ekonomi yang tidak menentu, kenaikan suku bunga, dan meningkatnya biaya pinjaman, sebagaimana dicatat dalam laporan e-Conomy SEA 2022 (Google et al., 2022). Ketiga, kompleksitas hadir dari sifat pekerjaan lintas fungsi dan lintas tim yang mengharuskan karyawan berkoordinasi dengan banyak divisi berbeda secara bersamaan. Keempat, ambiguitas mewujud dalam ekspektasi kinerja yang tidak selalu terdefinisi dengan jelas dan ketidakpastian tentang masa depan peran di tengah penetrasi otomatisasi dan kecerdasan buatan ke dalam proses bisnis *e-commerce*.

2.1.3 Implikasi VUCA terhadap Sumber Daya Manusia

Lingkungan VUCA membawa implikasi yang signifikan bagi pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Pertama, dari sisi organisasi, lingkungan VUCA mendorong kebutuhan akan praktik *HRM* yang lebih adaptif, inklusif, dan berorientasi pada keberlanjutan jangka Panjang. Praktik *HRM* konvensional bersifat reaktif dan berbasis kinerja jangka pendek dinilai tidak lagi memadai untuk merespons kompleksitas lingkungan kerja yang terus berubah. Kedua, dari sisi individu, lingkungan VUCA menuntut karyawan untuk mengembangkan sumber daya psikologis dan kompetensi adaptif yang memungkinkan mereka untuk tetap relevan, produktif, dan Sejahtera di Tengah kondisi yang tidakpasti (Chowdhury, 2024).

2.2 Landasan Teori

2.2.1 *Conservation of Resources (COR) Theory*

a. Pengertian dan Konsep Dasar

Conservation of Resources (COR) Theory merupakan teori motivasional yang dikembangkan oleh Hobfoll (2001) yang menjelaskan bahwa individu secara fundamental mencoba untuk memperoleh (*obtain*), mempertahankan (*retain*), mengembangkan (*foster*), dan melindungi (*protect*) sumber daya yang mereka anggap bernilai dalam kehidupannya. Sumber daya yang dimaksud Adalah berbagai hal yang dianggap penting oleh individu, seperti kesejahteraan (*well-being*), kesehatan, keluarga, rasa tujuan hidup, makna, dan harga diri (Brennan et al., 2024). Dalam konteks organisasi dan pekerjaan, sumber daya ini dapat berupa sumber daya organisasional dan sumber daya personal yang dimiliki oleh individu.

Mariappanadar (2024) menyatakan perluasan pemahaman tentang *COR Theory* dalam konteks *Sustainable HRM* melalui konsep *Ceiling effect of Human Energy Theory*. Teori ini dikembangkan langsung dari *COR Theory* (Hobfoll, 2011) yang menjelaskan bahwa prinsip-prinsip COR menguraikan motivasi kritis karyawan dalam mempertahankan dan mengembangkan sumber

daya mereka dalam mengelola siklus kehilangan sumber daya (*resource loss cycle*) akibat tuntutan kerja yang tinggi. Karyawan kemudian berupaya memperoleh sumber daya tambahan dari *resource gain cycle* demi melindungi diri dari potensi kehilangan sumber daya lebih lanjut dalam kondisi kerja yang tidak mendukung (Mariappanadar, 2024).

Teori ini berlandaskan pada asumsi bahwa ancaman terhadap kehilangan sumber daya (*resource loss*) atau kegagalan dalam memperoleh sumber daya baru merupakan kondisi yang memicu stres dan ketidaknyaman psikologis pada individu. Sebaliknya, ketika individu berhasil memperoleh dan mempertahankan sumber daya yang bernilai, mereka akan mengalami kondisi psikologis yang positif, termasuk dengan meningkatnya kesejahteraan dan kepuasan hidup.

b. Prinsip-Prinsip Utama *COR Theory*

COR Theory memiliki sejumlah prinsip utama yang relevan untuk memahami dinamika sumber daya individu dalam lingkungan kerja, sebagai berikut.

Pertama, Prinsip *Primacy of Resource loss*. Prinsip ini menyatakan bahwa kehilangan sumber daya (*resource loss*) memiliki dampak psikologis yang jauh lebih besar dan lebih kuat dibandingkan dengan perolehan sumber daya (*resource gain*) dalam jumlah yang sama. Individu cenderung lebih terdorong untuk menghindari terjadinya kehilangan sumber daya daripada sekedar mencari tambahan sumber daya baru. Dalam konteks karier, kondisi seperti pemutusan hubungan kerja, penurunan jabatan, atau ketidakstabilan karier merupakan bentuk kehilangan sumber daya yang berdampak secara signifikan pada kesejahteraan individu (Chin et al., 2019; Pak et al., 2021).

Kedua, Prinsip *Resource Investment*. Prinsip ini menyatakan bahwa individu akan secara aktif menginvestasikan sumber daya yang mereka punya untuk mencegah terjadinya kehilangan sumber daya lebih lanjut dan untuk memperoleh sumber daya baru. Dalam lingkungan kerja yang penuh

ketidakpastian seperti pada industri *e-commerce*, individu maupun organisasi dituntut untuk terus mengembangkan dan menginvestasikan sumber dayanya secara berkelanjutan (Nakra et al., 2024). Maka dari itu, organisasi perlu menyediakan sumber daya yang memadai, semestara individu juga perlu mengembangkan kapasitas personalnya untuk menghadapi berbagai tantangan dalam karier.

Ketiga, Prinsip *Resource Caravan*. Prinsip ini menjelaskan bahwa sumber daya cenderung hadir secara bersamaan dan saling mendukung satu sama lain, membentuk yang dikenal sebagai *resource caravan* atau konvoi sumber daya. Kondisi lingkungan yang mendukung (*resource caravan passageways*) akan memfasilitasi terbentuknya kumpulan sumber daya yang saling memperkuat, sehingga individu bisa menjadi lebih tangguh dalam menghadapi tekanan dan ketidakpastian (Brennan et al., 2024; Nakra et al., 2024). Dalam penelitian ini, *resource caravan* terbentuk dari interaksi antara praktik *Sustainable HRM* sebagai sumber daya organisasional dan *Career Adaptability* sebagai sumber daya personal.

Keempat, Prinsip *Gain Spiral* dan *Loss Spiral*. *COR Theory* menjelaskan fenomena *Gain Spiral* dan *Loss Spiral*. *Gain Spiral* terjadi ketika perolehan sumber daya memicu perolehan sumber daya lainnya secara berkesinambungan, sehingga terjadinya kondisi mutualisme yang terus berkembang. Sebaliknya, *Loss Spiral* terjadi ketika kehilangan satu sumber daya memicu kehilangan sumber daya lainnya secara bertahap. Dalam konteks penelitian ini, dengan menggunakan *Sustainable HRM*, dapat memicu *Gain Spiral* yang mendorong individu untuk mengembangkan sumber daya personalnya, termasuk *Career Adaptability*, yang pada akhirnya akan sampai pada titik peningkatan *Employee Well-being* (Meijerink et al., 2021).

c. Penerapan *COR Theory* dalam penelitian ini

Dalam penelitian ini, *COR Theory* digunakan sebagai kerangka teoritis utama yang menjelaskan bagaimana interaksi sumber daya organisasional dan

sumber daya individu dapat memfasilitasi keberlanjutan karier (*Career Sustainability*) dan meningkatkan kesejahteraan karyawan (*Employee Well-being*). Dalam penelitian terdahulu milik Nakra et al. (2024), mengaplikasikan *COR Theory* untuk menjelaskan proses di mana praktik *Sustainable HRM* berperan sebagai sumber daya organisasional dan *Career Adaptability* sebagai sumber daya individu berinteraksi membentuk *resource caravan* yang pada akhirnya memperkuat *Career Sustainability* dan *Employee Well-being*.

Dalam perluasanya prinsip COR, Mariappanadar (2024) menekankan bahwa siklus *resource loss* dan *resource gain* merupakan dua siklus yang independen. Tetapi, terdapat “*human energy trough*” atau ambang batas energi manusia di antara kedua siklus tersebut yang menjelaskan variabilitas dalam kemampuan karyawan untuk *thriving* dalam kinerja karyawan dan pencapaian *well-being*. Ambang batas energi manusia antara siklus deplesi dan perolehan sumber daya harus sesingkat mungkin untuk meningkatkan dimensi *well-being* dari human sustainability. Maka dari itu, praktik *Sustainable HRM* yang efektif berperan penting dalam mempersingkat ambang batas ini, sehingga system biologis karyawan dapat secara alami memulihkan energi yang dibutuhkan untuk kinerja dan kesejahteraan jangka panjang (Mariappanadar, 2024). Implikasi penting dari perspektif ini adalah bahwa dengan tidak adanya karakteristik *Sustainable HRM*, yaitu sistem biologis manusia secara alami tidak akan bisa mengisi kembali energi yang telah hilang karena tuntutan kinerja kerja (*job demands*), yang pada akhirnya berdampak negatif pada kesejahteraan karyawan (Mariappanadar, 2024).

2.2.2 Career Construction Theory

a. Pengertian dan Konsep Dasar

Career Construction Theory (CCT) merupakan teori yang dikembangkan Savickas (2005), yang memandang karier sebagai sebuah narasi yang dibangun secara aktif oleh individu melalui interaksinya dengan lingkungan sosial. Teori ini bermula dari tradisi konstruktivisme dan psikolog naratif yang menekankan

bahwa individu bukanlah objek pasif dari kekuatan lingkungan, melainkan agen aktif yang secara proaktif membentuk dan mengelola perjalanan kariernya sendiri (Nakra et al., 2024; Savickas, 2005).

Dalam perspektif CCT, karier dipahami sebagai salah satu konstruksi psikologis yang dibentuk oleh tiga elemen utama, yaitu kepribadian vokasional (*vocational personality*), kemampuan adaptasi karier (*Career Adaptability*), dan tema hidup (*life themes*). Kepribadian vokasional merujuk pada minat, nilai, dan kemampuan yang dimiliki oleh individu. *Career Adaptability* merupakan kemampuan psikososial individu untuk menghadapi tugas-tugas yang berhubungan dengan karier, transisi, dan perubahan yang tidak terduga dalam lingkungan kerja. Semestara tema hidup mencerminkan makna yang dicari individu melalui aktivitas vokasionalnya (Nakra et al., 2024; Savickas, 2005).

b. Relevansi CCT dalam Penelitian

CCT digunakan dalam penelitian ini karena sangat relevan dalam memberikan landasan konseptual bagi variabel *Career Adaptability* sebagai sumber daya psikososial yang memungkinkan individu untuk merespons perubahan karier secara adaptif. Dalam konteks industri *e-commerce* yang berciri VUCA, kemampuan adaptasi karier menjadi sumber daya krusial yang menentukan sejauh mana individu mampu memanfaatkan dukungan organisasional dalam bentuk *Sustainable HRM* untuk membangun keberlanjutan karier yang bermakna dan berkelanjutan (Chowdhury, 2024).

2.2.3 Perspektif *Vocational Psychology*

a. Pengertian *Vocational psychology*

Vocational psychology merupakan cabang ilmu psikologis yang berfokus pada studi tentang pekerjaan, karier, dan peran kerja dalam kehidupan individu. Disiplin ilmu ini mengkaji bagaimana individu membuat pilihan karier, beradaptasi dengan lingkungan kerja, dan menemukan makna serta kepuasan dalam aktivitas vokasionalnya (Blustein, 2013). Dalam perkembangannya, *vocational psychology* semakin memperhatikan aspek sosial, kontekstual, dan

struktural yang memengaruhi pengalaman kerja individu, termasuk akses terhadap pekerjaan yang layak (*decent work*) dan keberlanjutan karier.

b. Kontribusi *vocational psychology* terhadap penelitian

Dalam penelitian ini, perspektif *vocational psychology* digunakan untuk memperkuat pemahaman tentang pentingnya karier sebagai dimensi sentral dalam kehidupan individu. Blustein (2013) menjelaskan bahwa pekerjaan merupakan aspek fundamental dalam kehidupan manusia yang tidak hanya memberikan sumber kehidupan, tetapi juga identitas, tujuan hidup, dan koneksi sosial. Maka dari itu, gangguan atau ketidakberlanjutan dalam karier dapat membawa dampak negatif yang signifikan terhadap kesejahteraan psikologis individu.

Kontribusi perspektif *vocational psychology* dalam penelitian ini terletak pada pemahamannya yang menjelaskan bahwa individu merupakan seorang agen aktif yang secara simultan dipengaruhi oleh konteks organisasional dan kapasitas personalnya dalam membangun karier yang berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan dengan argument dalam penelitian Nakra et al. (2024) selaku jurnal utama dalam penelitian ini yang berinteraksi dengan praktik *Sustainable HRM* dalam bentuk *Career Sustainability* dan *Employee Well-being*.

2.2.4 Sustainable Human Resource Management (Sustainable HRM)

a. Pengertian *Sustainable HRM*

Sustainable Human Resource Management (Sustainable HRM) merupakan sebuah pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang, baik bagi individu karyawan, organisasi, maupun masyarakat secara luas. Secara umum, *Sustainable HRM* didefinisikan sebagai kombinasi dari praktik-praktik sumber daya manusia yang dirancang untuk memenuhi tujuan sosial, finansial, ekologis, dan kemanusiaan dari suatu organisasi (Kramar, 2022; Qamar et al., 2024). Terlebih lagi, menurut Lu et al. (2023) menekankan bahwa *Sustainable HRM* memiliki tujuan yang

lebih besar, yaitu berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan (*Sustainable development*) dan menjawab tantangan global yang semakin kompleks.

Mariappanadar (2003) mendefinisikan *Sustainable HRM* sebagai tools untuk mengelola sumber daya manusia dalam memenuhi kebutuhan perusahaan dan komunitas masa kini secara optimal tanpa mengorbankan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan di masa depan. Selanjutnya, Ehnert (2009) memperluas definisi ini dengan menekankan konservasi kapabilitas sumber daya manusia (*Conservation of HR Capabilities*) yang dibutuhkan organisasi untuk bisa beroperasi dengan efektif dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Definisi *Sustainable HRM* yang lebih komperensif dijelaskan oleh Mariappanadar & Kramar (2014) sebagai sistem atau bundel HR yang meningkatkan keuntungan organisasi secara maksimal dan mengurangi kerugian pada karyawan, keluarga mereka, dan komunitas. Definisi terbaru juga diberikan oleh Mariappanadar (2022) bahwa *Sustainable HRM* bersifat holistik karena fokus pada implementasi sistem, kebijakan, dan praktik dengan karakteristik kerja yang berkelanjutan untuk melibatkan karyawan dalam menyatukan hasil keberlanjutan ekonomi, lingkungan, dan sosial/kemanusiaan (*human/social well-being*) yang beragam namun saling melengkapi dari strategi bisnis perusahaan.

Praktik *Sustainable HRM* yang terintegrasi dalam sebuah *bundle HR* memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap *Employee Well-being* dan peningkatan kualitas kerja dibandingkan dengan efek individual yang terpisah-pisah. Praktik *Sustainable HRM* yang dirancang dengan baik akan membantu karyawan dalam pemulihan energi (*human energy recovery*) secara memadai, yang merupakan prasyarat fundamental bagi keberlanjutan kinerja dan kesejahteraan jangka Panjang (Mariappanadar, 2024). Selain itu, Mariappanadar (2024) mengidentifikasi bahwa HR Regeneration merupakan salah satu karakteristik kunci dari *Sustainable HRM*. Regenerasi sumber daya manusia ini sejalan dengan prinsip *resource gain* dalam *COR Theory*, di mana organisasi memiliki tanggung jawab untuk menyediakan kondisi kerja yang

memungkinkan karyawan bisa memulihkan dan mengembangkan sumber daya energi mereka secara berkelanjutan.

Dalam *Resource Regeneration Strategy for Sustainable Work Performance* yang dikembangkan oleh Dorenbosch (2014) dan dielaborasi oleh Mariappanadar (2024) menyatakan bahwa terdapat empat kategori kinerja kerja yang berkelanjutan yang didasarkan pada interaksi antara *vigour* (semangat/energi) dan *proactivity* (proaktivitas) karyawan. Keempat energi tersebut adalah *vitality*, *passivity*, *forced proactivity*, dan *comfortable energy*. Karyawan dengan *vitality* yang tinggi memiliki tingkat energi yang tinggi dan secara proaktif dapat mengalokasikan energi tersebut untuk pengembangan diri dan pencapaian kinerja tinggi, yang pada akhirnya dapat berkontribusi dalam keberlanjutan karier dan kesejahteraan mereka secara keseluruhan.

Perspektif ini relevan dengan konteks penelitian ini, karena karyawan di perusahaan *e-commerce* yang beroperasi dalam lingkungan VUCA sangat rentan terhadap penyusutan energi akibat tuntutan kerja yang tinggi. Penerapan *Sustainable HRM* sebagai strategi regenerasi sumber daya dapat membantu karyawan untuk mempertahankan vitalitas kerja, yang dapat mendukung *Career Sustainability* dan meningkatkan *Employee Well-being* (Mariappanadar, 2024). Selanjutnya, *Sustainable HRM* dipandang sebagai sumber daya organisasi yang disediakan oleh perusahaan untuk mendukung karyawan dalam memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan sumber daya yang mereka butuhkan untuk tetap produktif dan sejahtera dalam jangka panjang, seperti yang dijelaskan oleh kerangka teori COR (Hobfoll, 2001; Nakra et al., 2024).

b. Dimensi *Sustainable HRM*

Mengacu pada skala yang dikembangkan oleh De Prins et al. (2020) dalam Nakra et al. (2024), *Sustainable HRM* dalam penelitian ini dianalisis dengan dimensi utama, yaitu:

1. *Decent work* (Pekerjaan yang Layak). Dimensi ini mencakup penyediaan kondisi kerja yang manusiawi, adil, dan bermartabat bagi seluruh karyawan. Pekerjaan yang layak mencerminkan komitmen organisasi untuk memastikan bahwa setiap karyawan diperlakukan secara adil, mendapatkan kompensasi yang setimpal, serta bekerja dalam lingkungan yang aman dan mendukung kesejahteraan mereka.
2. *Workplace Democracy* (Demokrasi Tempat Kerja). Dimensi ini merujuk pada keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Organisasi yang menerapkan terjadinya demokrasi pada lingkungan kerja memberikan ruang bagi karyawan untuk bisa menyampaikan aspirasi, ide, dan umpan balik yang dimiliki, yang dapat menciptakan iklim kerja yang inklusif dan partisipatif.
3. *Sustainable Career climate* (Iklim Karier yang Berkelanjutan). Dimensi ini mencakup komitmen organisasi dalam mendukung pengembangan karier jangka panjang karyawan, dengan menyediakan pelatihan, program pengembangan kompetensi, serta dukungan terhadap mobilitas dan pertumbuhan karier (De Prins et al., 2020; Nakra et al., 2024). Dalam konteks industri *e-commerce*, dimensi ini sangat relevan mengingat tingginya tuntutan untuk terus memperbarui kompetensi digital dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan tren pasar.

c. Peran *Sustainable HRM* dalam Konteks *E-commerce*

Dalam lingkungan kerja *e-commerce* yang berciri VUCA, penerapan *Sustainable HRM* memiliki peran strategis dalam menjaga kesejahteraan dan keberlanjutan karier karyawan. Praktik *Sustainable HRM* yang efektif tidak hanya berfokus pada pencapaian target kinerja jangka pendek, tetapi juga pada Pembangunan ekosistem karier yang mendukung pertumbuhan jangka panjang karyawan (Mariappanadar, 2024; Nakra et al., 2024). Melalui pendekatan *Sustainable HRM*, organisasi *e-commerce* dapat menciptakan kondisi kerja yang kondusif bagi pengembangan kompetensi, menjaga keterlibatan karyawan,

serta mencegah terjadinya *burnout* dan penurunan kesejahteraan yang sering menjadi permasalahan dalam industri *e-commerce*.

2.2.5 *Career Adaptability*

a. Pengertian *Career Adaptability*

Career Adaptability didefinisikan sebagai kemampuan psikososial individu untuk mengelola tugas-tugas perkembangan karier yang dapat diantisipasi maupun merespons perubahan yang tidak terduga dalam lingkungan kerja Omar et al. (2023). Konstruk ini bermula dari *Career Construction Theory* Savickas (2005) yang memandang *Career Adaptability* sebagai sumber daya psikologis yang dibentuk melalui interaksi individu dengan lingkungan sosialnya. Sebagai sumber daya personal, *Career Adaptability* memungkinkan individu untuk tetap relevan dan berdaya dalam menghadapi berbagai transisi, ketidakpastian, dan tuntutan perubahan karier (De Vos et al., 2020; Nakra et al., 2024).

Individu dengan tingkat *Career Adaptability* yang tinggi cenderung menunjukkan kepedulian yang lebih besar terhadap masa depan kariernya, mengambil kendali atas pengembangan dirinya, dan secara aktif mengeksplorasi berbagai peluang karier, serta memiliki keyakinan (*confidence*) yang kuat dalam kemampuannya untuk mengantasi tantangan karier (Nakra et al., 2024). Karakteristik ini menjadikan *Career Adaptability* sebagai sumber daya yang sangat bernilai dalam konteks lingkungan kerja VUCA, di mana perubahan terjadi secara cepat dan tidak dapat diprediksi.

b. Dimensi *Career Adaptability*

Mengacu pada *Career Adapt-Abilities Scale* (CAAS) yang dikembangkan oleh Savickas & Porfeli (2012) dan diadaptasi ke dalam bentuk *short form* oleh Maggiori et al. (2017), *Career Adaptability* diukur melalui empat dimensi utama, yaitu:

1. *Concern* (Kepedulian). Dimensi ini menjelaskan sejauh mana individu memperhatikan dan mempersiapkan diri untuk menghadapi masa depan kariernya. Individu yang memiliki tingkat *concern* yang tinggi cenderung proaktif dalam merencanakan karier dan memiliki orientasi masa depan yang kuat.
2. *Control* (Pengendalian Diri). Dimensi ini merujuk pada keyakinan individu bahwa mereka memiliki kendali atas pengembangan dan arah kariernya. Individu dengan *control* yang tinggi cenderung mengambil inisiatif dalam pengambilan Keputusan karier dan bertanggung jawab atas pilihan-pilihan kariernya.
3. *Curiosity* (Keingintahuan). Dimensi ini mencerminkan dorongan individu untuk mengeksplorasi berbagai peluang karier dan kemungkinan pengembangan diri. Individu dengan *curiosity* yang tinggi aktif dalam mencari informasi tentang dunia kerja dan tidak takut untuk mencoba hal-hal baru dalam kariernya.
4. *Confidence* (Kepercayaan Diri). Dimensi ini merujuk pada keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk berhasil mengatasi hambatan dan tantangan dalam perjalanan karier mereka. Individu dengan *confidence* yang tinggi lebih berani mengambil risiko dan menghadapi ketidakpastian dalam perjalanan kariernya.

c. Peran *Career Adaptability* sebagai Moderator

Dalam penelitian ini, *Career Adaptability* berperan sebagai variabel moderator yang memperkuat hubungan antara *Sustainable HRM* dan *Career Sustainability*. Individu dengan tingkat *Career Adaptability* yang tinggi lebih mampu memanfaatkan sumber daya organisasional yang disediakan melalui praktik *Sustainable HRM* untuk membangun keberlanjutan kariernya (Nakra et al., 2024). Sebaliknya, individu dengan Tingkat *Career Adaptability* yang rendah cenderung kurang dapat mengoptimalkan manfaat dari praktik *Sustainable HRM* yang tersedia, sehingga potensi pembentukan *Career*

Sustainability menjadi lebih terbatas dan tidak maksimal. Peran moderasi ini sejalan dengan prinsip *resource caravan* dalam *COR Theory*, di mana kombinasi sumber daya organisasional dan personal dapat menciptakan kondisi yang lebih kondusif bagi pencapaian hasil kerja yang positif.

2.2.6 *Career Sustainability*

a. Pengertian *Career Sustainability*

Career Sustainability didefinisikan sebagai rangkaian pengalaman karier individu dari waktu ke waktu dalam berbagai lingkungan sosial, yang dipengaruhi oleh usaha dan peran aktif individu selama prosesnya sehingga dapat memberikan makna bagi kehidupannya (Chin et al., 2022; De Vos & Van der Heijden, 2017). Dalam konteks yang lebih operasional, *Career Sustainability* merupakan persepsi individu terhadap fleksibilitas, integrasi, keberdayaan (*resourcefulness*), dan kemampuan pembaruan diri (*renewability*) dalam kariernya (Pak et al., 2021). Individu yang memiliki persepsi demikian cenderung merasa bahwa kariernya dapat memberikan makna, stabilitas, dan kesempatan untuk terus berkembang secara professional maupun personal.

Career Sustainability merupakan konstruk yang bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh interaksi antara faktor individu, kontekstual, dan temporal (Nakra et al., 2024). Faktor individu mencakup kompetensi, motivasi, dan sumber daya psikologis yang dimiliki oleh karyawan, sementara faktor kontekstual mencakup dukungan organisasi, kondisi pasar kerja, dan kebijakan *HRM* yang diterapkan oleh perusahaan. Dalam penelitian ini, *Career Sustainability* dipandang sebagai hasil dari interaksi antara *Sustainable HRM* sebagai faktor kontekstual dan *Career Adaptability* sebagai faktor individual.

b. Dimensi *Career Sustainability*

Mengacu pada skala yang dikembangkan oleh Chin et al. (2022), *Career Sustainability* diukur melalui empat dimensi utama, yaitu:

1. *Resourceful* (Keberdayaan). Dimensi ini mencerminkan kemampuan individu untuk memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia, baik secara internal maupun eksternal untuk mendukung perkembangan dan keberlangsungan kariernya, termasuk kemampuan untuk menciptakan kelayakan hidup kariernya.
 2. *Flexible* (Fleksibilitas). Dimensi ini merujuk pada kemampuan individu untuk beradaptasi dan merespons perubahan dalam karier, termasuk kemampuan untuk mengeksplorasi peluang karier baru dan menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja yang berubah-ubah.
 3. *Renewable* (Kemampuan Pembaruan Diri). Dimensi ini mencerminkan kapasitas individu untuk terus memperbarui keterampilan, pengetahuan, dan kompetensinya agar tetap relevan dalam lingkungan kerja yang terus berubah. Dalam industri *e-commerce* dengan ciri VUCA, dimensi ini menjadi sangat penting mengingat cepatnya perkembangan teknologi dan perubahan strategi bisnis digital.
 4. *Integrative* (Integrasi). Dimensi ini mengacu pada kemampuan individu untuk mengintegrasikan berbagai aspek kehidupan kerja dan kehidupan pribadi secara harmonis, sehingga karier tidak hanya memberikan manfaat profesional tetapi juga berkontribusi pada kualitas hidup secara keseluruhan.
- c. Peran *Career Sustainability* sebagai Mediator

Dalam penelitian ini, *Career Sustainability* berperan sebagai variabel mediator yang menjelaskan mekanisme melalui mana *Sustainable HRM* memengaruhi *Employee Well-being*. Ketersediaan praktik *Sustainable HRM* yang baik memberikan sumber daya organisasional yang memungkinkan karyawan untuk membangun dan mempertahankan keberlanjutan kariernya. Keberlanjutan karier yang terjadi akan memberikan kontribusi pada peningkatan *Employee Well-being*, baik dari dimensi kehidupan, pekerjaan, maupun psikologis (Chin et al., 2022; Nakra et al., 2024). Hal ini sejalan dengan

perspektif *COR Theory* yang menyatakan bahwa akumulasi sumber daya melalui mekanisme *Gain Spiral* secara bertahap meningkatkan kesejahteraan individu (Brennan et al., 2024).

2.2.7 *Employee Well-being*

a. Pengertian *Employee Well-being*

Employee Well-being (EWB) merupakan konstruk yang menjelaskan kondisi kesejahteraan karyawan secara keseluruhan, baik dalam dimensi kehidupan pribadi, kehidupan kerja, maupun kondisi psikologisnya. *Employee Well-being* didefinisikan sebagai persepsi dan perasaan karyawan tentang kepuasan kerja dan kehidupan mereka, beserta pengalaman psikologis dan tingkat kepuasan yang ditunjukkan dalam konteks kerja maupun kehidupan pribadi mereka (Qamar et al., 2024). Definisi ini menekankan sifatnya yang saling mempengaruhi karena kesejahteraan karyawan tidak hanya terbatas pada aspek pekerjaan semata, tetapi juga mencakup dimensi kehidupan dan psikologis secara lebih luas.

Dalam penelitian ini, EWB merupakan variabel dependen yang menjadi outcome utama dari rangkaian proses yang diawali oleh penerapan *Sustainable HRM*, dimediasi oleh *Career Sustainability*, dan dimoderasi oleh *Career Adaptability*. Perspektif ini sejalan dengan argument Guest (2017) yang menegaskan pentingnya memandang kesejahteraan karyawan sebagai tujuan dalam dirinya sendiri (*employee outcome in its own right*), bukan sekedar sarana untuk meningkatkan kinerja organisasional (Nakra et al., 2024).

b. Dimensi *Employee Well-being*

Mengacu pada instrument yang dikembangkan oleh Zheng et al. (2015), *Employee Well-being* dalam penelitian ini diukur melalui tiga dimensi utama, yaitu:

1. *Life Well-Being* (Kesejahteraan Kehidupan). Dimensi ini mencerminkan tingkat kepuasan dan kebahagiaan individu dalam kehidupannya secara

keseluruhan, di luar konteks pekerjaan, yang mencakup kepuasan terhadap kualitas hidup, hubungan interpersonal, dan kondisi kehidupan secara umum.

2. *Work Well-Being* (Kesejahteraan Kerja). Dimensi ini mencerminkan tingkat kepuasan, keterlibatan, dan pengalaman positif yang dirasakan individu dalam konteks pekerjaan sehari-hari. Hal ini mencakup persepsi terhadap makna pekerjaan, lingkungan kerja yang mendukung, serta hubungan dengan rekan kerja dan atasan.
3. *Psychological Well-Being* (Kesejahteraan Psikologis). Dimensi ini mencerminkan kondisi mental dan emosional individu, termasuk perasaan pertumbuhan personal, penerimaan diri, dan kemampuan untuk mengelola tekanan secara efektif. Kesejahteraan psikologis merupakan dimensi yang sangat relevan dalam konteks industri *e-commerce* yang ditandai dengan tingginya tingkat tekanan dan potensi *burnout*.

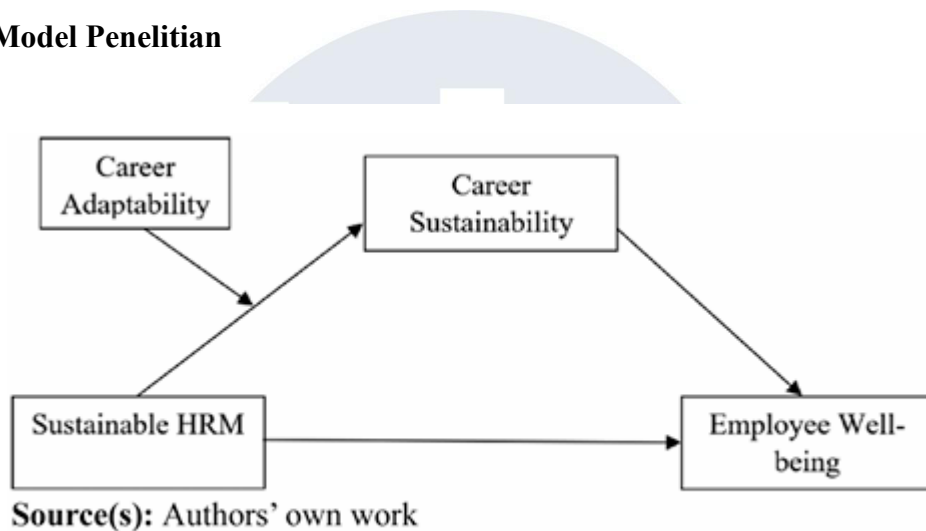
c. *Employee Well-being* dalam Konteks *E-commerce* dan Generasi Z

Isu *Employee Well-being* menjadi semakin relevan dalam konteks industri *e-commerce*, terutama di kalangan karyawan Generasi Z. Sebagai generasi yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, Generasi Z memasuki dunia kerja dengan karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya dalam hal orientasi kerja, ekspektasi terhadap lingkungan kerja, dan pemaknaan terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*). Generasi Z cenderung memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap pekerjaan yang bermakna, pengembangan karier yang berkelanjutan, serta lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mereka secara menyeluruh (De Vos et al., 2020; Setiawan Risqi et al., 2025).

Dalam konteks *e-commerce* yang berciri VUCA, tekanan kerja yang tinggi, seperti target penjualan yang dinamis, tuntutan inovasi yang terus-menerus, dan perubahan strategi bisnis yang cepat dapat berpotensi terjadinya penurunan *Employee Well-being*, khususnya bagi karyawan Generasi Z yang

berada pada tahap awal perkembangan karier mereka. Maka dari itu, penelitian ini mengkaji bagaimana penerapan *Sustainable HRM* yang dimediasi oleh *Career Sustainability* dan dimoderasi oleh *Career Adaptability* dapat berkontribusi pada peningkatan *Employee Well-being* karyawan Generasi Z di perusahaan *e-commerce*.

2.3 Model Penelitian



Gambar 2.1 Model Penelitian Jurnal Utama

Sumber: Jurnal *Interactive Effects of Sustainable HRM, Career Adaptability, and Career Sustainability on Employee Well-being*

Berdasarkan kajian teori dan pengembangan hipotesis yang telah diuraikan sebelumnya dan mengikuti langsung penelitian dari Nakra et al. (2024), model konseptual yang digunakan menggambarkan hubungan interaktif antara keempat variabel utama, yaitu *Sustainable HRM*, *Career Adaptability*, *Career Sustainability*, dan *Employee Well-being*. Model ini dibangun atas landasan teori *Conservation of Resources* (Hobfoll, 2001) sebagai kerangka utama yang diperkuat oleh *Career Construction Theory* (Savickas, 2005) dan perspektif *Vocational psychology* (Blustein, 2013). Model penelitian terdiri dari beberapa jalur hubungan antar variabel yang dapat dijelaskan sebagai berikut.

H1: *Sustainable HRM* sebagai variabel independen memiliki pengaruh langsung terhadap *Employee Well-being* sebagai variabel dependen. Dalam perspektif *COR Theory*, praktik *Sustainable HRM* merupakan sumber daya

organisasional yang secara langsung memberikan karyawan lingkungan kerja yang kondusif, rasa aman dalam karier, serta dukungan pengembangan profesional yang secara keseluruhan berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan karyawan (Meijerink et al., 2021; Nakra et al., 2024). Hal ini direpresentasikan secara langsung dengan garis anak panah dari kotak *Sustainable HRM* menuju kotak *Employee Well-being*.

H2: *Sustainable HRM* juga memiliki pengaruh langsung terhadap *Career Sustainability* sebagai variabel mediasi. Penerapan praktik *Sustainable HRM* yang mencakup *decent work*, *Workplace Democracy*, dan *Sustainable career climate* dapat menciptakan lingkungan organisasi yang membantu karyawan dalam membangun dan mempertahankan kariernya dalam jangka Panjang (Nakra et al., 2024). Hal ini direpresentasikan oleh garis anak panah dari kotak *Sustainable HRM* menuju kotak *Career Sustainability*.

H3: *Career Sustainability* memiliki pengaruh langsung terhadap *Employee Well-being*. Individu yang memiliki persepsi keberlanjutan karier yang tinggi cenderung memiliki lebih banyak sumber daya personal dan profesional, yang pada gilirannya meningkatkan kesejahteraan mereka secara keseluruhan, mencakup pada segi kehidupan, kerja, dan psikologi (Chin et al., 2022; Nakra et al., 2024). Hal ini direpresentasikan oleh garis anak panah dari kotak *Career Sustainability* menuju kotak *Employee Well-being*.

H4: *Career Sustainability* berperan sebagai variabel mediasi yang mempengaruhi *Sustainable HRM* terhadap *Employee Well-being*. Jalur mediasi ini menunjukkan bahwa seberapa besar pengaruh *Sustainable HRM* terhadap *Employee Well-being* bekerja secara tidak langsung dengan membentuk persepsi keberlanjutan karier yang positif di kalangan karyawan (Hobfoll et al., 2018; Nakra et al., 2024). Hal ini direpresentasikan oleh kombinasi garis anak panah dari *Sustainable HRM* ke *Career Sustainability*, kemudian dilanjutkan dari *Career Sustainability* ke *Employee Well-being*.

H5: *Career Adaptability* sebagai variabel moderator yang memperkuat pengaruh *Sustainable HRM* terhadap *Career Sustainability*. Individu dengan tingkat *Career Adaptability* yang tinggi lebih mampu dalam memanfaatkan sumber daya organisasional yang disediakan oleh perusahaan melalui praktik *Sustainable HRM* untuk membangun keberlanjutan karier jangka panjang secara optimal. Sebaliknya, individu dengan *Career Adaptability* yang rendah cenderung kurang dapat mengoptimalkan manfaat dari praktik *Sustainable HRM* tersebut (Nakra et al., 2024). Peran moderasi ini direpresentasikan melalui garis anak panah dari kotak *Career Adaptability* yang mengerah pada jalur antara *Sustainable HRM* dan *Career Sustainability*.

H6: Sebagai perluasan dari H4 dan H5, penelitian ini juga ingin menguji efek *moderated mediation*, di mana kekuatan pengaruh tidak langsung *Sustainable HRM* terhadap *Employee Well-being* melalui *Career Sustainability* berbeda-beda tergantung pada tingkat *Career Adaptability* individu. Karyawan dengan *Career Adaptability* yang tinggi diperkirakan mengalami efek mediasi yang lebih kuat dibandingkan dengan karyawan yang memiliki *Career Adaptability* yang rendah (Nakra et al., 2024). Hal ini merepresentasikan interaksi keseluruhan antara variabel dalam model yang terintegrasi.

2.4 Hipotesis

Praktik *Sustainable HRM* bertindak sebagai sumber daya organisasional yang krusial dalam membantu karyawan dalam menjaga kesejahteraannya di seluruh dimensi kehidupan kerja, kehidupan pribadi, dan kondisi psikologis mereka. Dalam perspektif *COR Theory*, ketersediaan sumber daya organisasional seperti praktik *Sustainable HRM* memberikan karyawan dengan pengalaman *Gain Spiral*, sehingga mendorong peningkatan sumber daya personal dan profesional serta menciptakan pengalaman kerja yang lebih memuaskan (Meijerink et al., 2021). *Sustainable HRM* mencerminkan tanggung jawab sosial organisasi terhadap karyawannya dengan menjaga karyawan agar tetap berada pada pusat perhatian, memastikan tidak ada kerugian yang dialami oleh karyawan, serta menciptakan pengalaman kerja yang *thriving*, *flourishing*, dan penuh keterlibatan (Chillakuri &

Vanka, 2022; Nakra et al., 2024; Richards, 2022). Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang dirumuskan adalah:

H1: *Sustainable HRM* berpengaruh positif terhadap *Employee Well-being* terhadap karyawan Generasi Z di perusahaan *e-commerce*.

Sustainable HRM dipandang sebagai salah satu kunci utama yang memiliki potensi besar dalam membangun dan memperkuat keberlanjutan karier karyawan. Organisasi yang mengimplementasikan *Sustainable HRM* menjalankan tanggung jawabnya dengan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, menyediakan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, serta memberikan dukungan terhadap perkembangan karier secara berkelanjutan (De Vos & Van der Heijden, 2017; Sharma et al., 2022). Karyawan yang merasakan manfaat dari lingkungan kerja yang mendukung keberlanjutan akan lebih mampu dalam memaksimalkan pengalaman kariernya dan membangun keberlanjutan karier yang lebih kuat (Nakra et al., 2024; Ybema et al., 2020). Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang dirumuskan Adalah:

H2: *Sustainable HRM* berpengaruh positif terhadap *Career Sustainability* pada karyawan Generasi Z di perusahaan *e-commerce*.

Career Sustainability merupakan salah satu pengalaman karier positif yang memberikan dampak signifikan terhadap kesejahteraan karyawan. Dalam perspektif *COR Theory*, *Career Sustainability* memungkinkan karyawan untuk memanfaatkan berbagai sumber daya personal dan profesional, seperti kemampuan untuk mengembangkan diri, stabilitas kerja, jaringan sosial, dan identitas profesional yang kuat (Chin et al., 2019, 2022; De Vos & Van der Heijden, 2017). Sumber daya-sumber daya ini secara langsung memengaruhi kondisi psikologis individu serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Sebaliknya, ketidakberlanjutan karier atau hilangnya sumber daya karier akibat terjadinya *career shocks* cenderung membawa dampak negatif bagi kesejahteraan karyawan (Chin et al., 2019; Nakra et al., 2024; Pak et al., 2021). Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang dirumuskan adalah:

H3: *Career Sustainability* berpengaruh positif terhadap *Employee Well-being* pada karyawan Generasi Z di perusahaan *e-commerce*.

Career Sustainability berperan sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan proses di mana *Sustainable HRM* memengaruhi *Employee Well-being*. Praktik *Sustainable HRM* yang efektif menyediakan sumber daya bagi karyawan untuk membentuk persepsi positif terhadap keberlanjutan karier. Persepsi *Career Sustainability* dapat mendorong karyawan untuk mengumpulkan dan menjaga sumber daya, yang pada akhirnya dapat berkontribusi pada peningkatan *Employee Well-being* melalui mekanisme *resource gain* (Hobfoll et al., 2018; Nakra et al., 2024). Dengan begitu, *Career Sustainability* menjadi jembatan dalam menghubungkan sumber daya organisasional dengan kesejahteraan individu secara keseluruhan. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang dirumuskan adalah:

H4: *Career Sustainability* memediasi pengaruh *Sustainable HRM* terhadap *Employee Well-being* pada karyawan Generasi Z di perusahaan *e-commerce*.

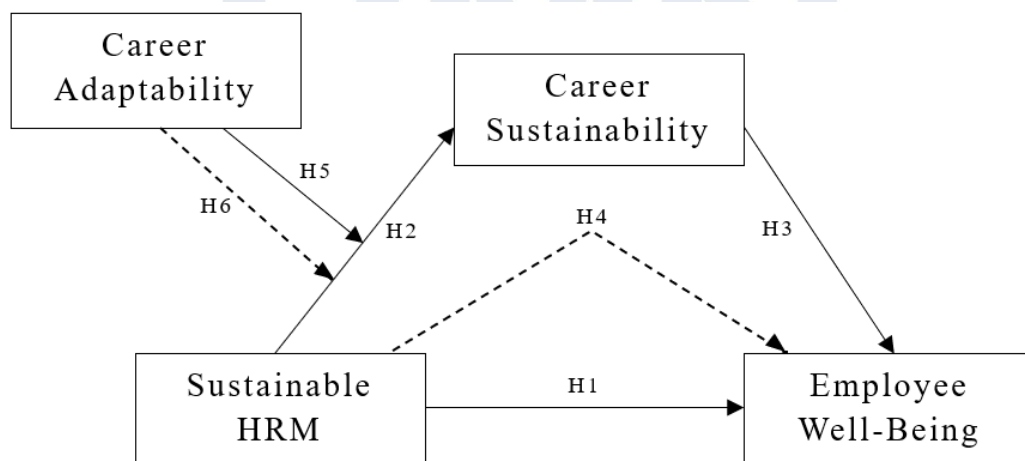
Career Adaptability sebagai sumber daya personal berperan dalam memperkuat pengaruh *Sustainable HRM* terhadap *Career Sustainability*. Individu dengan tingkat *Career Adaptability* yang tinggi mampu merespons peluang yang disediakan oleh *Sustainable HRM* dengan lebih proaktif, sehingga manfaat dari praktik *Sustainable HRM* bisa lebih optimal dalam membangun keberlanjutan karier mereka. Sebaliknya, karyawan dengan *Career Adaptability* yang rendah rentan terhadap tantangan karier meskipun didukung oleh praktik *Sustainable HRM* yang baik (De Vos et al., 2020; Nakra et al., 2024). Peran moderasi dalam penelitian ini menjelaskan prinsip *resource caravan* dalam *COR Theory*, di mana kombinasi sumber daya organisasional dan personal menciptakan kondisi yang lebih kondusif bagi pencapaian *Career Sustainability*. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang dirumuskan adalah:

H5: *Career Adaptability* memoderasi pengaruh *Sustainable HRM* terhadap *Career Sustainability*, sehingga hubungan tersebut lebih kuat pada individu dengan tingkat *Career Adaptability* yang lebih tinggi.

Sebagai perluasan dari hipotesis moderasi, penelitian ini juga menguji apakah efek tidak langsung *Sustainable HRM* terhadap *Employee Well-being* melalui *Career Sustainability* berbeda berdasarkan tingkat *Career Adaptability* individu. Individu dengan *Career Adaptability* tinggi diperkirakan tidak hanya memiliki hubungan *Sustainable HRM* dan *Career Adaptability* yang kuat, tetapi juga mengalami peningkatan *Employee Well-being* yang lebih besar melalui jalur mediasi tersebut (Nakra et al., 2024). Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang dirumuskan adalah:

H6: Pengaruh tidak langsung *Sustainable HRM* terhadap *Employee Well-being* melalui *Career Sustainability* lebih kuat pada individu dengan tingkat *Career Adaptability* yang lebih tinggi (*moderated mediation*).

Dengan penjelasan hipotesis-hipotesis di atas, berikut merupakan hasil model penelitian dari skripsi “Pengaruh Interaktif *Sustainable HRM*, *Career Adaptability*, dan *Career Sustainability* terhadap *Employee Well-Being* Karyawan Generasi Z pada Perusahaan *E-Commerce* di Jakarta” yang menepatkan *Sustainable HRM* sebagai variabel independen, *Career Sustainability* sebagai variabel mediasi, *Career Adaptability* sebagai variabel moderator, dan *Employee Well-Being* sebagai variabel dependen.



Gambar 2.2 Model Penelitian Skripsi Penulis

Sumber: Dibuat oleh Penulis, 2026

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Adenuddin Alwy (2022)	Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital Melalui Lensa Manajer Sumber Daya Manusia Generasi Berikutnya	Penelitian ini mengeksplorasi transformasi peran manajemen SDM di era digital dari perspektif manajer SDM generasi berikutnya. Temuan menunjukkan bahwa <i>HRM</i> di era digital perlu berorientasi pada pengembangan kompetensi digital, penciptaan lingkungan kerja yang adaptif, dan penguatan kesejahteraan karyawan sebagai fondasi dari produktivitas dan keberlanjutan organisasi jangka Panjang.
2	Bozionelos et al. (2020)	<i>Enhancing the Sustainability of Employees' Careers Through Training: The Roles of Career Actors' Openness and of Supervisor Support</i>	Penelitian ini menyatakan secara menyeluruh bahwa interaksi antara sumber daya organisasional dan individual berkontribusi langsung pada keberlanjutan karier karyawan. Hasil menemukan bahwa pelatihan yang disponsori oleh organisasi

			meningkatkan kinerja kerja dan <i>employability</i> karyawan. Keterbukaan individu (<i>openness</i>) sebagai sumber daya personal dan dukungan supervisor sebagai sumber daya organisasional berpengaruh positif terhadap peningkatan <i>Career Sustainability</i> .
3	Brennan et al. (2024)	<i>A Conservation of Resources Perspective on Public Sector Employee Work Engagement</i>	Menggunakan <i>COR Theory</i> sebagai landasan utama, penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Resource Investment principle COR</i> berlaku lintas sektor. Sumber daya kontekstual seperti <i>psychological safety</i> dan sumber daya energi seperti <i>job crafting</i> memediasi hubungan antara dukungan pemimpin dan <i>work engagement</i> . Temuan ini memperkuat validitas <i>COR Theory</i> sebagai kerangka teoritis yang relevan dan kontemporer.
4	Cheng et al. (2024)	<i>Promoting Employee Career Growth: The</i>	Penelitian ini menemukan bahwa praktik <i>Sustainable HRM</i> secara signifikan

		<i>Benefits of Sustainable Human Resource Management</i>	mendorong pertumbuhan karier karyawan. Organisasi yang mengimplementasikan <i>Sustainable HRM</i> memberikan iklim karier yang inklusif dan kesempatan pengembangan kompetensi yang memungkinkan karyawan membangun keberlanjutan kariernya secara jangka panjang.
5	Chin et al. (2022)	<i>Development and Validation of a Career Sustainability Scale</i>	Studi ini mengembangkan dan memvalidasi skala <i>Career Sustainability</i> yang mencakup empat dimensi: <i>resourceful, flexible, renewable, dan integrative</i> . Temuan validasi lintas konteks menunjukkan bahwa karyawan dengan persepsi <i>Career Sustainability</i> yang tinggi memiliki kepuasan karier dan kesejahteraan psikologis yang lebih baik.
6	Cindy Silvia Agustin et al. (2023)	Pengembangan Keterampilan Adaptabilitas Karyawan	Studi ini membahas pentingnya pengembangan keterampilan adaptabilitas karyawan di era perubahan yang cepat. Hasil kajian

			menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat adaptabilitas tinggi lebih mampu menghadapi transisi karier, lebih produktif dalam menghadapi ketidakpastian, dan memiliki tingkat kepuasan serta kesejahteraan yang lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan adaptabilitas rendah.
7	De Vos et al. (2020)	<i>Sustainable Careers: Towards a Conceptual Model</i>	Studi ini mengajukan model konseptual <i>Sustainable careers</i> yang menjelaskan bahwa keberlanjutan karier ditentukan oleh interaksi dinamis antara faktor individual, kontekstual, dan temporal. Temuan ini menegaskan bahwa organisasi dan individu berbagai tanggung jawab dalam membangun karier yang berkelanjutan, dan dukungan organisasi melalui praktik <i>HRM</i> merupakan faktor kontekstual yang krusial.
8	Elrayah & Semlali (2023)	<i>Sustainable Total Rewards Strategies</i>	Penelitian kuantitatif ini memperkuat argument bahwa

		<p><i>for Talented Employees' Performance, Satisfaction, and Motivation: Evidence from Educational Sector</i></p>	<p>praktik <i>Sustainable HRM</i> yang mencakup sistem penghargaan holistik dan berorientasi pada kesejahteraan berkontribusi pada kesejahteraan karyawan dan keberlanjutan karier karyawan dalam jangka panjang. Hasil penelitian meneumkan bahwa strategi <i>total reward</i> berkorelasi positif dengan kinerja karyawan, penghargaan finansial berpengaruh pada kepuasan karyawan, dan penghargaan non-finansial berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan.</p>
9	Farida (2023)	<p><i>Sustainable Human Resource Management Practices in Micro, Small and Medium Enterprises</i></p>	<p>Studi pada UMKM di Indonesia ini menemukan bahwa implementasi <i>Sustainable HRM</i> memberikan dampak positif yang signifikan. UMKM yang memiliki kesadaran tinggi terhadap keberlanjutan mengambil Tindakan nyata dalam menerapkan <i>HRM</i> yang berfokus pada aspek lingkungan, sosial, dan kesejahteraan karyawan yang</p>

			berkontribusi pada keunggulan kompetitif dan reputasi sebagai <i>employee of choice</i> .
10	Laelawati et al. (2025)	Membangun SDM yang produktif di Era Kerja Fleksible: Analisis Tantangan dan Solusi dalam Pengelolaan <i>Remote dan Hybrid Work</i>	Kajian <i>literature</i> ini menganalisis tantangan dan solusi dalam pengelolaan SDM di era kerja fleksible. Hasil menunjukkan bahwa tantangan utamanya Adalah komunikasi yang kurang efektif dan penilaian kinerja yang subjektif, sedangkan solusinya adalah penerapan kebijakan kesejahteraan mental karyawan.
11	Lu et al. (2023)	<i>Sustainable Human Resource Management Practices, Employee Resilience, and Employee Outcomes: Toward Common Good Values</i>	Studi multilevel yang dilakukan di China ini menemukan bahwa praktik <i>Sustainable HRM</i> berpengaruh positif terhadap resiliensi karyawan yang selanjutnya meningkatkan <i>work engagement</i> dan kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa <i>Sustainable HRM</i> tidak hanya mendorong kinerja organisasi, tetapi juga menghasilkan kesejahteraan

			individu yang lebih baik melalui mekanisme mediasi resiliensi.
12	Madero-Gómez et al. (2023)	<i>Companies Could Benefit When They Focus on Employee Wellbeing and The Environment: A Systematic Review of Sustainable HRM</i>	<i>Systematic review</i> berbasis Scopus ini menganalisis 30 dokumen dari tahun 2008-2022 dan menyimpulkan bahwa praktik <i>Sustainable HRM</i> di tempat kerja terbukti meningkatkan kesejahteraan karyawan sekaligus mengurangi dampak negatif lingkungan. Temuan ini memperkuat argument bahwa investasi dalam <i>Sustainable HRM</i> memberikan manfaat secara bersama bagi individu dan organisasi.
13	Maharani & Rahman (2024)	Adaptabilitas Karier dan Kepuasan Kerja: Kunci Mengatasi <i>Job Hopping</i> di Era <i>Modern</i>	Penelitian ini menemukan bahwa adaptabilitas karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang akhirnya dapat mengurangi intensi <i>job hopping</i> . Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya mengembangkan adaptabilitas karier di kalangan karyawan muda di

			Indonesia untuk menciptakan stabilitas karier dan kesejahteraan yang lebih baik.
14	Nakra et al. (2024)	<i>Interactive Effects of Sustainable HRM, Career Adaptability and Career Sustainability on Employee Well-being</i>	Penelitian ini menggunakan desain <i>cross-sectional</i> dengan 620 responden dari perusahaan yang terdaftar di NSE India. Hasilnya menunjukkan bahwa <i>Career Sustainability</i> memediasi hubungan antara <i>Sustainable HRM</i> dan <i>Employee Well-being</i> , sementara <i>Career Adaptability</i> memoderasi hubungan antara <i>Sustainable HRM</i> dan <i>Career Sustainability</i> secara signifikan.
15	Ng et al. (2022)	<i>A Moderated-Meditation Model of Career Adaptability and Life Satisfaction Among Working Adults in Malaysia</i>	Penelitian yang dilakukan di Malaysia ini menunjukkan bahwa <i>Career Adaptability</i> berperan sebagai mediator yang signifikan antara sumber daya psikologis dan kepuasan hidup karyawan. Individu dengan <i>Career Adaptability</i> tinggi lebih mampu mengoptimalkan dukungan organisasional

			untuk meningkatkan kepuasan hidup mereka secara keseluruhan.
16	Pak et al. (2021)	<i>Unravelling the Process Between Career Shock and Career (Un)sustainability: Exploring the Role of Perceived HRM</i>	Penelitian ini menganalisis bagaimana <i>career shock</i> mempengaruhi keberlanjutan karier dan menemukan bahwa persepsi terhadap praktik <i>HRM</i> berperan penting dalam memoderasi dampak negatif guncangan karier tersebut. Karyawan yang merasakan dan mendapatkan dukungan <i>HRM</i> yang kuat lebih mampu dalam mempertahankan keberlanjutan kariernya walaupun menghadapi tekanan dan ketidakpastian.
17	Putri et al. (2021)	Pengaruh <i>Green House Resources Management</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i> Melalui <i>Green Work Engagement</i> dan <i>Meaningful Work</i> pada Industri Manufaktur di Jakarta	Penelitian ini menemukan bahwa praktik <i>Green HRM</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan melalui mediasi <i>green work engagement</i> dan <i>meaningful work</i> . Temuan ini relevan dengan penelitian ini karena menunjukkan bahwa praktik <i>HRM</i> berkelanjutan dalam konteks di Indonesia dapat

			meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan melalui mekanisme mediasi psikologis.
18	Qamar et al. (2024)	<i>Sustainable HRM and Well-Being: Systematic Review and Future Research Agenda</i>	<i>Systematic review</i> yang dilakukan pada 134 artikel ilmiah ini menyimpulkan bahwa <i>Sustainable HRM</i> secara konsisten memprediksi <i>well-being</i> di tempat kerja. Akan tetapi, studi ini juga mengungkapkan bahwa penelitian empiris di bidang ini masih sangat terbatas, dan dibutuhkan model yang lebih komprehensif untuk memahami mekanisme moderasi dan mediasi dalam hubungan tersebut.
19	Demerouti (2025)	<i>Job Demands-Resources and Conservation of Resources Theories: How Do They Help to Explain Employee Well-being and Future Job Design?</i>	Studi teoritis ini menggabungkan <i>COR Theory</i> dan <i>JD-R Theory</i> untuk menjelaskan <i>Employee Well-being</i> dan desain kerja masa depan. Temuan utamanya adalah bahwa kedua teori ini saling melengkapi dalam memahami bagaimana

			<p>sumber daya organisasional dan personal berinteraksi untuk menghasilkan kondisi kerja yang positif, terutama dalam konteks <i>remote work</i> dan transformasi digital.</p>
20	Said & Ardiyanti (2024)	<p><i>Developing Innovative Work Behavior in Retail E-commerce Workers: Investigating the Effects of High-Performance Work Systems and Other Mediating Variables</i></p>	<p>Penelitian pada karyawan <i>retail e-commerce</i> di Indonesia ini menemukan bahwa HPWS berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif melalui mediasi <i>psychological capital</i> dan <i>work engagement</i>. Dengan menggunakan pendekatan <i>JD-R</i> dan <i>COR Theory</i>, studi ini menegaskan bahwa praktik HR yang efektif berperan sebagai <i>job resources</i> yang meningkatkan sumber daya psikologis individu.</p>
21	Siswanto et al. (2022)	<p>Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan dalam Organisasi</p>	<p>Penelitian ini menganalisis implementasi MSDM berkelanjutan di berbagai jenis organisasi di Indonesia. Hasil menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan MSDM berkelanjutan berhasil menciptakan</p>

			lingkungan kerja yang lebih kondusif, mengurangi tingkat <i>turnover</i> , dan meningkatkan komitmen karyawan, terutama ketika praktik tersebut diintegrasikan ke dalam budaya organisasi secara menyeluruh.
22	Taskan et al. (2022)	<i>Clarifying the Conceptual Map of VUCA: A Systematic Review</i>	<i>Systematic review</i> ini memetakan secara komprehensif tentang perkembangan konsep VUCA dalam literatur manajemen dan organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa VUCA bukan sekedar deskriptor lingkungan, tetapi juga prediktor signifikan terhadap berbagai tantangan <i>HRM</i> , termasuk tekanan kerja, ketidakstabilan karier, dan penurunan kesejahteraan karyawan.
23	Tordera et al. (2020)	<i>The Lagged Influencer of Organizations' Human Resources Practices on Employees' Career Sustainability: The</i>	Penelitian longitudinal ini menemukan bahwa praktik <i>HRM</i> organisasi memiliki pengaruh yang tertunda (<i>lagged</i>) terhadap keberlanjutan karier karyawan, dengan usia

		<i>Moderating Role of Age</i>	sebagai moderator. Karyawan yang lebih mudah lebih responsif terhadap dukungan <i>HRM</i> dalam membangun <i>Career Sustainability</i> .
24	Walenta et al. (2023)	Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan: Praktik Terbaik untuk Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan dan Kinerja Organisasi	Studi ini mengkaji implementasi praktik <i>Sustainable HRM</i> dan dampaknya terhadap kesejahteraan serta kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Sustainable HRM</i> yang mencakup tanggung jawab sosial dan lingkungan terbukti meningkatkan persepsi kesejahteraan karyawan, memperkuat loyalitas, dan memberikan kontribusi positif terhadap pembangunan berkelanjutan di Indonesia.
25	Wang & Li (2024)	<i>Career Construction Theory: Tools, Interventions, and Future Trends</i>	<i>Review</i> komprehensif yang dilakukan kepada literatur <i>Career Construction Theory</i> dari 2013-2023 ini menegaskan bahwa <i>Career Adaptability</i> sebagai konstruk sentral dalam CCT

			<p>sangat relevan untuk membantu individu beradaptasi dalam lingkungan kerja yang terus berubah. Studi ini juga berfokus pada pentingnya intervensi berbasis CCT dalam mendukung pengembangan karier generasi muda.</p>
--	--	--	---

