



## Peran Mediasi Skill Malleability Dalam Hubungan Antara Sikap Karir Protean dan Kepuasan Karir

Wahyu<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Program Studi Manajemen, Universitas Fajar, Makassar

### Abstract

*The previous research on the relationship between protean career attitude and career satisfaction indicates a significant relationship. The main purpose of this study is to understand the mechanism of how protean career attitude (self-directed and Values-driven) increase career satisfaction from the perspective of career self-management. This paper's originality lies in the implementation of skill malleability as an appropriate concept for designing a model that reflects the connection between protean career attitude and career satisfaction. The hypotheses in this study are tested on a sample of 107 lecturers in Indonesia by applying the partial least squares-structural equation model (PLS-SEM). Our finding indicates that (1) self-directed attitude is significantly related to skill malleability; (2) Values-driven attitude is not related to skill malleability; (3) skill malleability is significantly related to career satisfaction; (4) skill malleability fully mediated the relationship between self-directed attitude and career satisfaction. In addition, there is no effect of demography factors such as age, gender, and years of working on career satisfaction.*

*Keywords: Protean Career Attitude; Self-Directed; Values-Driven; Skill Malleability; Career Satisfaction.*

### Abstrak

Penelitian sebelumnya mengenai hubungan antara sikap karir protean dan kepuasan karir menunjukkan adanya hubungan yang signifikan. Tujuan utama dari studi ini adalah untuk memahami mekanisme bagaimana sikap karir protean (berorientasi mandiri dan didorong oleh nilai-nilai) meningkatkan kepuasan karir dari perspektif manajemen karir mandiri. Keaslian penelitian ini terletak pada penerapan konsep kemampuan keterampilan yang dapat berubah (skill malleability) sebagai konsep yang tepat untuk merancang model yang mencerminkan hubungan antara sikap karir protean dan kepuasan karir. Hipotesis dalam penelitian ini diuji terhadap sampel 107 dosen di Indonesia dengan menerapkan model persamaan struktural partial least squares (PLS-SEM). Temuan kami menunjukkan bahwa (1) sikap mandiri berhubungan signifikan dengan kemampuan keterampilan yang dapat berubah; (2) sikap yang didorong nilai-nilai tidak berhubungan dengan skill malleability; (3) skill malleability berhubungan signifikan dengan kepuasan karir; (4) skill malleability sepenuhnya memediasi hubungan antara sikap mandiri dan kepuasan karir. Selain itu, tidak terdapat pengaruh faktor demografi seperti usia, jenis kelamin, dan masa kerja terhadap kepuasan karir.

Kata Kunci: Sikap Karir Protean; Self-Directed; Values-Driven; Skill Malleability; Kepuasan Karir.

### Article info

Received (10/03/2025)

Revised (14/04/2025)

Accepted (12/05/2025)

Corresponding\_ [wahyu@unifa.ac.id](mailto:wahyu@unifa.ac.id)

DOI: 10.47354/mjo.v5i1

## I. PENDAHULUAN

Karir protean telah menjadi konsep yang populer dalam literatur karir (Briscoe & Hall, 2006). Karir protean mengacu pada karir yang diarahkan oleh individu, bukan oleh organisasi (Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006). Sementara itu, sikap karir protean merupakan serangkaian aktivitas manajemen diri untuk mewujudkan potensi penuh guna mencapai keberhasilan karir (De Vos & Soens, 2008). Penelitian sebelumnya menemukan bahwa seseorang dengan sikap dan orientasi karir protean yang kuat mengalami kepuasan karir yang lebih tinggi (De Vos & Soens, 2008; Herrmann, Hirschi, & Baruch, 2015; Volmer & Spurk, 2010), namun bagaimana sikap karir protean memengaruhi kepuasan karir masih memerlukan penjelasan lebih lanjut.

Menurut De Vos & Soens (2008), karir protean menjadi dasar inisiatif manajemen karir yang dapat mencakup satu atau kedua hal, yaitu belajar tentang diri sendiri dan mengambil inisiatif praktis. Inisiatif manajemen karir akan mengarah pada skill malleability (kelenturan keterampilan) karena individu akan secara proaktif terlibat dalam aktivitas pengembangan kompetensi untuk mencapai tujuan karir (De Vos, De Hauw, & Van der Heijden, 2011) serta beradaptasi dengan lingkungan kerja yang berubah (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000). Skill malleability sendiri mengacu pada seberapa mudah dan cepat seseorang menyerap keterampilan dan kemampuan baru (Beltran-Martin, Roca-Puig, Escrig-Tena, & Bou-Llusar, 2008).

Fokus utama penelitian ini adalah memahami mekanisme bagaimana sikap karir protean (self-directed and values-driven) meningkatkan kepuasan karir dari perspektif manajemen diri karir dengan menguji peran mediasi skill malleability pada hubungan antara sikap karir protean dan kepuasan karir.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### Skill Malleability

Skill malleability mengacu pada keyakinan individu tentang sejauh mana mereka dapat meningkatkan dan mengubah keterampilan mereka (Maurer, Wrenn, Pierce, Tross, & Collins, 2003). Karyawan menunjukkan skill malleability saat mereka berlatih dan melatih ulang sesuai kebutuhan, mengantisipasi kebutuhan keterampilan di masa mendatang, atau menunjukkan antusiasme untuk mempelajari pendekatan baru dalam menjalankan pekerjaan mereka (Beltran-Martin et al., 2008). Dengan demikian, skill malleability dapat dianggap sebagai kemampuan untuk beradaptasi dan fleksibel. Selain itu, skill malleability akan meningkatkan efikasi diri individu dalam meningkatkan keterampilan dan orientasi belajar, yang pada akhirnya memungkinkan mereka untuk mempelajari keterampilan baru (Hong, Liao, Sturman, & Zhou, 2014).

### Sikap Karir Protean dan Skill Malleability

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, karir protean adalah karir yang diarahkan oleh individu, bukan oleh organisasi. Untuk mencapai keberhasilan karir protean, seseorang membutuhkan dua meta-kompetensi, yaitu kemampuan beradaptasi dan identitas (Hall, 1996, 2004). Menurut Hall (2004), meta-kompetensi adalah kompetensi yang akan membantu seseorang memperoleh kompetensi lainnya. Berdasarkan dua konsep inti tersebut, Briscoe & Hall (2006) menyempurnakan konsep karir protean yang terdiri dari dua dimensi, yaitu self-directed (berorientasi mandiri) dan value-driven (berorientasi nilai). Individu yang memiliki sikap karir protean bertujuan mengambil peran independen dalam mengelola perilaku vokasionalnya (self-directed) dan menggunakan nilai pribadi untuk menentukan arah karir mereka (value-driven).

Seseorang yang memiliki sikap self-directed dan value-driven yang kuat akan mampu mengelola karir secara mandiri (De Vos & Soens, 2008), menghargai proses belajar sepanjang hayat serta berkomitmen untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan dari waktu ke waktu (Briscoe et al., 2006), dengan cara aktif berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan kompetensi (De Vos et al., 2011). Sebagai hasil dari pengelolaan karir mandiri, individu akan memiliki skill malleability (kelenturan keterampilan) yang tinggi (Beltran-Martin et al., 2008; Maurer et al., 2003) dan kemampuan beradaptasi di tempat kerja (Pulakos et al., 2000).

### Skill Malleability dan Kepuasan Karir

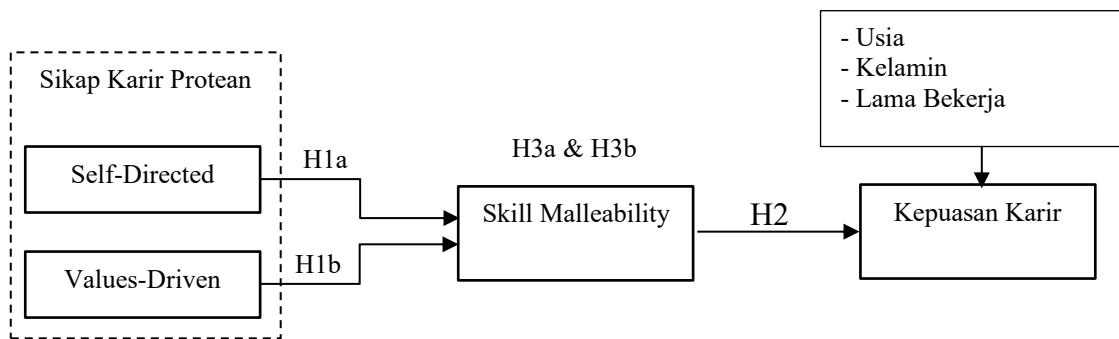
Saat ini, posisi jabatan, promosi yang diraih, atau gaji tidak lagi digunakan sebagai indikator keberhasilan karir. Keberhasilan karir kini lebih diukur melalui kondisi psikologis, sehingga pengukuran keberhasilan karir bergeser dari yang bersifat objektif menjadi subjektif seperti kepuasan karir (Hall, 1996). Kepuasan karir mengacu pada perasaan puas dan pencapaian seseorang terhadap karirnya (De Vos & Soens, 2008).

Keberhasilan seseorang dalam karir sangat ditentukan oleh perilaku mereka dalam mengelola dan meningkatkan keterampilan dan kemampuan. Individu dengan skill malleability memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan pekerjaan maupun lingkungan kerja. Semakin tinggi skill malleability akan berdampak pada semakin tingginya employability (De Vos et al., 2011). Menurut Van Der Heijde & Van Der Heijden (2006), employability didefinisikan sebagai kemampuan untuk terus memenuhi, memperoleh, atau menciptakan pekerjaan melalui pemanfaatan kompetensi secara optimal, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan karir (Van der Heijden, de Lange, Demerouti, & Van der Heijde, 2009).

### Peran Mediasi Skill Malleability

Anteseden dari kepuasan karir terutama melibatkan sikap pribadi (Briscoe & Hall, 2006). Namun, sikap tersebut (self-directed dan values-driven) hanya berperan sebagai input untuk hasil karir. De Vos & Soens (2008) berpendapat bahwa perilaku manajemen diri adalah proses yang mengubah input menjadi hasil karir. Dari perspektif manajemen karir mandiri, untuk meraih keberhasilan karir, individu harus memastikan bahwa mereka memiliki perilaku positioning. Menurut King (2004), perilaku positioning berkaitan dengan memastikan seseorang mempunyai relasi, keterampilan, dan pengalaman yang dibutuhkan untuk mencapai hasil karir yang diinginkan.

### Kerangka Pikir



Gambar 1. Kerangka Pikir

### III. METODE PENELITIAN

Sebuah penelitian berbasis survei telah dilakukan untuk pengumpulan data pada sampel sebanyak 107 dosen di Indonesia. Responden dihubungi melalui media sosial dan layanan pesan sosial yang berisi tautan ke kuesioner daring, yang telah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia. Sikap karir protean diukur menggunakan skala yang telah divalidasi oleh Briscoe, Hall, & Frautschy DeMuth (2006) dan terdiri dari dua dimensi, yaitu sikap self-directed (berorientasi mandiri) dan sikap values-driven (berorientasi nilai). Sikap self-directed diukur dengan delapan butir pernyataan menggunakan skala Likert lima poin untuk menilai sejauh mana individu memiliki sikap mandiri. Sikap values-driven diukur dengan enam butir pernyataan menggunakan skala Likert lima poin untuk menilai sejauh mana individu berorientasi pada nilai. Skill malleability diukur menggunakan empat butir pernyataan skala Likert lima poin yang dikembangkan oleh Beltran-Martin, Roca-Puig, Escrig-Tena, & Bou-llusar (2008) berdasarkan saran dari Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon (2000). Skala ini dimodifikasi agar sesuai dengan level analisis pada penelitian ini karena skala asli dirancang untuk mengukur skill malleability di tingkat organisasi.

Lima butir pernyataan skala Likert lima poin yang dikembangkan oleh Greenhaus, Parasuraman, & Wormley (1990) digunakan untuk mengukur kepuasan karir. Skala ini merupakan alat ukur yang banyak digunakan dan telah divalidasi dalam literatur karir sebagai pengukuran kesuksesan karir yang bersifat subjektif (Ballout, 2009). Variabel kontrol. Faktor demografi seperti usia, jenis kelamin, dan lama masa kerja digunakan sebagai variabel kontrol dalam pengukuran kepuasan karir (Enache, Sallan, Simo, & Fernandez, 2011; Volmer & Spurk, 2010)

Partial least squares (PLS) digunakan untuk memperkirakan model penelitian dan menguji hipotesis karena metode ini sangat cocok untuk sampel berukuran kecil (Henseler et al., 2014). Selain itu, PLS tidak mengharuskan adanya asumsi distribusi data tertentu (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). Penelitian ini menggunakan perangkat lunak WarpPLs untuk menguji model persamaan struktural.

### IV. HASIL/TEMUAN

#### Model Pengukuran

Hasil uji validitas konvergen menunjukkan bahwa empat butir pada konstruk self-directed harus dihapus karena nilai loading factor-nya di bawah 0,6 (Hair et al., 2011). Keempat butir tersebut yaitu: "Ketika peluang pengembangan tidak ditawarkan oleh perusahaan saya, saya mencarinya sendiri", "Secara keseluruhan, saya memiliki karir yang sangat mandiri dan diarahkan sendiri", "Pada akhirnya, saya bergantung pada diri sendiri untuk memajukan karir saya", dan "Di masa lalu, saya lebih sering mengandalkan diri sendiri daripada orang lain untuk mencari pekerjaan baru jika diperlukan". Demikian juga, satu butir pada konstruk skill malleability, yaitu "Ketika saya tidak dapat melakukan suatu tugas tertentu, saya dengan cepat belajar bagaimana cara melakukannya", harus dihapus. Sementara seluruh butir pada konstruk values-driven dan career satisfaction lolos uji validitas konvergen. Nilai akhir untuk pengukuran tersebut ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. AVE, Composite reliability, and Cronbach's alpha

Constructs	AVE	Composite reliability	Cronbach's alpha
Self-Directed	0.57	0.84	0.75
Values-Driven	0.45	0.83	0.76
Skill Malleability	0.57	0.80	0.62
Kepuasan Karir	0.54	0.85	0.78

Sumber: Data diolah Penulis (2025)

Uji validitas diskriminan dilakukan dengan membandingkan akar kuadrat AVE (Average Variance Extracted) dengan korelasi antar konstruk untuk semua variabel, di mana konstruk self-directed, skill malleability, dan career satisfaction lolos uji tersebut, namun konstruk value-driven hanya memiliki nilai marginal (lihat Tabel II). Untuk menilai reliabilitas model pengukuran, indeks reliabilitas komposit dari setiap konstruk dianalisis, dengan nilai berkisar antara 0,80 hingga 0,85 yang dianggap memadai. Estimasi Cronbach's alpha juga berkisar antara 0,62 hingga 0,78 (lihat Tabel 1)

Tabel 2. Means, standard deviations, and intercorrelations

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Self-Directed	4.26	0.46	0.76	-	-	-	-	-	-
2. Values-Driven	4.60	0.72	0.25**	0.67	-	-	-	-	-
3. Skill Malleability	3.89	0.55	0.47**	0.15	0.75	-	-	-	-
4. kepuasan karir	3.77	0.58	0.31**	0.14	0.68**	0.74	-	-	-
5. Kelamin	1.52	0.50	-0.00	-0.02	0.02	-0.07	1.00	-	-
6. Usia	39.72	8.07	0.10	0.06	-0.05	-0.05	-0.12	1.00	-
7. Lama Bekerja	12.22	7.65	0.10	0.00	-0.04	-0.06	-0.23	0.87**	1.00

Notes:  $n=107$ . Square roots of average variances extracted (AVE's) shown on diagonal. \*\* $P<0.01$ , \* $P<0.05$ .

Sumber: Data diolah Penulis (2025)

### Model Struktural

Model 1 pada Tabel 3 menunjukkan hasil pengujian model struktural yang mencakup variabel anteseden (sikap karir protean: self-directed dan values-driven), variabel konsekuensi (kepuasan karir), skill malleability, dan variabel kontrol. Pada pengujian hubungan tersebut, hanya variabel self-directed yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan karir ( $\beta=0,464$ ;  $P<0,001$ ). Hasil ini mendukung H1a, namun mengindikasikan penolakan terhadap H1b.

Tabel 3. Hasil Regresi Analisis Jalur

Deskripsi Jalur	Koefisien ( $\beta$ )		
	Model 1 <sup>1</sup>	Model 2 <sup>2</sup>	Model 3 <sup>3</sup>
Usia → Kepuasan Karir	0.067	0.123	0.059
Kelamin → Kepuasan Karir	-0.082	-0.058	-0.082
Lama Bekerja → kepuasan Karir	-0.082	-0.089	-0.082
Self-Directed → Skill Malleability	0.464**	-	0.464**
Values-Driven → Skill Malleability	0.127	-	0.127
Skill Malleability → Kepuasan karir	0.671**	-	0.671**
Self-Directed → Kepuasan karir	-	0.260*	0.048
Values-Driven → Kepuasan Karir	-	0.169	0.080
$R^2$ Skill Malleability	0.282	-	0.282
$R^2$ Kepuasan Karir	0.475	0.118	0.476

Notes: <sup>1</sup> APC=0.249,  $P<0.001$ . ARS=0.379,  $P<0.001$ . AVIF=1.150, Good if  $< 5$ . <sup>2</sup> APC=0.140,  $P<0.001$ . ARS=0.118,  $P=1.119$ . AVIF=1.163, Good if  $< 5$ . <sup>3</sup> APC=0.202,  $P<0.001$ . ARS=0.379,  $P<0.001$ . AVIF=1.253, Good if  $< 5$ . \*\* $P<0.001$ , \* $P<0.01$ .

Sumber: Data diolah Penulis (2025)

Hipotesis kedua mengharapkan adanya pengaruh skill malleability terhadap kepuasan karir. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara skill malleability dan kepuasan karir ( $\beta=0,671$ ;  $P<0,001$ ), sehingga H2 juga didukung. Selain itu, tidak ditemukan pengaruh dari ketiga variabel kontrol (usia, jenis kelamin, dan lama masa kerja) terhadap kepuasan karir.

Hipotesis ketiga (H3a dan H3b) dalam penelitian ini menilai efek mediasi skill malleability pada hubungan antara protean career attitude dan kepuasan karir. Untuk menilai efek mediasi tersebut, dua model tambahan diuji (lihat Tabel III): Model 2 dengan hubungan langsung antara self-directed dan values-driven terhadap kepuasan karir; serta Model 3 dengan hubungan mediasi melalui skill malleability.

Hasil penelitian dalam Model 2 menunjukkan bahwa pengaruh langsung self-directed terhadap kepuasan karir bersifat positif dan signifikan ( $\beta=0,260$ ;  $P<0,001$ ). Namun, ketika skill malleability dimasukkan sebagai variabel mediator pada Model 3, pengaruh tersebut hilang, menandakan terjadinya mediasi penuh. Tidak ditemukan hubungan antara values-driven terhadap kepuasan karir, baik pada Model 2 maupun Model 3. Uji mediasi juga dilakukan menggunakan Sobel Test dan hasilnya menunjukkan pengaruh signifikan ( $\beta=0,311$ ;  $P<0,001$ ). Dengan demikian, hasil penelitian mendukung H3a namun menolak H3b

## V. PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sikap karir protean (setidaknya pada aspek self-directed) berhubungan positif dengan skill malleability. Temuan ini menjelaskan bahwa individu dengan sikap mandiri dalam manajemen karir akan secara proaktif berpartisipasi dalam pengembangan kompetensi untuk merespons tantangan karir mereka, dan hasil dari aktivitas tersebut akan meningkatkan skill malleability. Namun, tidak ditemukan hubungan yang signifikan antara aspek values-driven dengan skill malleability maupun dengan kepuasan karir, sejalan dengan penelitian Volmer & Spurk (2010). Salah satu kemungkinan penjelasannya adalah adanya pengaruh budaya power distance, di mana individu di budaya power distance rendah cenderung lebih mandiri dalam mengelola karir dibandingkan budaya power distance tinggi.

Penelitian ini juga menemukan bahwa skill malleability berasosiasi positif dengan kepuasan karir. Artinya, individu yang terus meningkatkan keterampilan dan kemampuannya akan merasakan employability yang lebih tinggi dan kepuasan karir yang lebih besar, sebuah temuan yang konsisten dengan studi De Vos et al. (2011). Untuk efek mediasi, skill malleability hanya memediasi hubungan antara sikap self-directed dan kepuasan karir, namun tidak untuk values-driven.

## VI. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menguji apakah dua dimensi sikap karir protean, yaitu self-directed attitude dan values-driven attitude, berkaitan dengan skill malleability dan apakah individu dengan skill malleability tinggi juga mengalami kepuasan karir yang lebih tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya self-directed attitude yang memiliki hubungan signifikan dengan skill malleability, sementara values-driven tidak berhubungan dengan skill malleability. Ditemukan pula bahwa skill malleability secara signifikan berhubungan dengan kepuasan karir. Temuan juga memberikan implikasi manajerial untuk praktik seleksi karyawan dan dukungan organisasi sebagai upaya meningkatkan skill malleability karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat diperhatikan dalam penelitian selanjutnya. Pertama, penelitian lanjutan disarankan untuk memasukkan variabel kontekstual seperti power distance, dukungan atasan, atau iklim pembelajaran organisasi sebagai variabel moderasi. Hal ini diperlukan untuk memahami lebih jauh mengapa values-driven attitude tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan skill malleability maupun kepuasan karir. penelitian selanjutnya dapat melakukan pengembangan atau validasi ulang alat ukur values-driven attitude agar lebih sesuai dengan karakteristik budaya Indonesia, mengingat konteks budaya berpotensi mempengaruhi manifestasi nilai-nilai karir protean.

## REFERENSI

- Ballout, H. I. (2009). Career commitment and career success: moderating role of self-efficacy. *Career Development International*, 14(7), 655–670. <http://doi.org/10.1108/13620430911005708>
- Beltran-Martin, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Lluis, J. C. (2008). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009–1044. <http://doi.org/10.1177/0149206308318616>
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4–18. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30–47. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.003>
- Brislin, R. W. (1970). *Back-Translation for Cross-Cultural Research*. *Journal of Cross-Cultural Psychology* (Vol. 1). <http://doi.org/10.1177/135910457000100301>

- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438–447. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.010>
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 449–456. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.007>
- Enache, M., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2011). Career attitudes and subjective career success: tackling gender differences. *Gender in Management: An International Journal*, 26(3), 234–250. <http://doi.org/10.1108/175424111111130990>
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences , Job Performance Evaluations , and Career Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86. <http://doi.org/10.2307/256352>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <http://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hall, D. T. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Executive*. <http://doi.org/10.5465/AME.1996.3145315>
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., ... Calantone, R. J. (2014). Common beliefs and reality about PLS: Comments on Ronkko and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2), 182–209. <http://doi.org/10.1177/1094428114526928>
- Herrmann, A., Hirschi, A., & Baruch, Y. (2015). The protean career orientation as predictor of career outcomes: Evaluation of incremental validity and mediation effects. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 205–214. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.03.008>
- Hofstede, G. H., & Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage.
- Hong, Y., Liao, H., Sturman, M. C., & Zhou, Y. (2014). Competing through customization. *Organizational Psychology Review*, 4(2), 124–147. <http://doi.org/10.1177/2041386613504608>
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 112–133. [http://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00052-6](http://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00052-6)
- Maurer, T. J., Wrenn, K. A., Pierce, H. R., Tross, S. A., & Collins, W. C. (2003). Beliefs about 'improvability' of career-relevant skills: Relevance to job / task analysis , competency modelling, and learning orientation, 131(August 2002), 107–131. <http://doi.org/10.1002/job.182>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. a, & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *The Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542–1571. <http://doi.org/10.1177/0149206309350082>
- Van Der Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449–476. <http://doi.org/10.1002/hrm.20119>
- Van der Heijden, B. I. J. M., de Lange, A. H., Demerouti, E., & Van der Heijde, C. M. (2009). Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 156–164. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.12.009>
- Volmer, J., & Spurk, D. (2010). Protean and boundaryless career attitudes: relationships with subjective and objective career success. *Zeitschrift F??r ArbeitsmarktForschung*, (January 2016), 1–12. <http://doi.org/10.1007/s12651-010-0037-3>