

KONTRIBUSI KETERLIBATAN KARYAWAN DAN DESAIN PEKERJAAN TERHADAP *ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR* SERTA KINERJA ORGANISASI

ARIE AMBARWATI

Universitas Hang Tuah Surabaya

Email. arie.ambarwati@hangtuah.ac.id

ABSTRACT

Organizational performance is the principal of subjects of who never used for discussion in the business world or the management of organization. Several factors and variables affecting organizational performance. This study attempts to analyze the contribution employees engagement, of the design to organization citizenship behavior (OCB) and organizational performance. Research methodology used is quantitative explanatory by using 55 respondents who was employees in the field of banking.

Analysis of research suggests that there a connection directly or indirectly the contribution of the employees engagement, the design work against organization citizenship behavior (OCB) and organization performance. The analysis proved that only the employees engagement and organization citizenship behavior (OCB) that contributes significantly to direct and organizational performance, while the design work never contributes directly against the performance of the organization.

Keywords: *Employee engagement, Work desain, Organization Citizenship Organization, Organization performance.*

Pendahuluan

Perkembangan teknologi yang pesat menyebabkan beberapa organisasi mengalami perubahan dalam pengelolaannya. Lingkungan bisnis modern terus mengalami fluktuasi dengan berbagai macam perubahan. Perusahaan sebagai organisasi yang bergerak di bidang bisnis senantiasa mengalami perubahan dan perkembangan. Organisasi bisnis digerakkan oleh dua kekuatan yaitu sumber daya manusia (SDM) dan modal.

Manusia sebagai sumber kekuatan utama organisasi juga merupakan kekuatan kapital merupakan kekuatan aktif yang menggunakan modal untuk menciptakan laba dan nilai tambah ekonomi. Sedangkan modal sebagai kekuatan pasif yang harus digerakkan oleh sumber daya manusia. Mengelola perusahaan pada hakikatnya adalah mengelola SDM untuk bekerja efektif, efisien, dan produktif.

Sebagaimana tersebut di atas, bahwa sumber daya manusia merupakan kekuatan aktif penggerak organisasi. Dalam ilmu ekonomi, manusia dapat dianggap sebagai modal (*Human Capital*), di mana Kapital manusia adalah keterampilan, pengetahuan, sikap positif terhadap pekerjaan, dan situasi kondusif dalam pekerjaan diposisikan sebagai kapital perusahaan, bukan sebagai alat produksi. Ini merupakan paradigma baru, di mana manusia diposisikan sebagai sentral setiap pemecahan masalah. Kapital manusia merupakan harta organisasi yang terlibat (*tangible asset*) karena secara nyata tanpa peran manusia maka alat kerja milik organisasi tidak ada artinya (Sunnyoto, 2015).

Salah satu kunci keberhasilan mengelola bisnis adalah dengan adanya keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan adalah komitmen emosional yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan, di mana karyawan merasa visi dan misinya sejalan dengan perusahaan. Dengan demikian

karyawan tersebut komitmen yang kuat dengan visi dan misi perusahaan serta mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Keterlibatan karyawan berbeda dengan kepuasan karyawan, di mana karyawan yang puas belum tentu memiliki keterlibatan dalam perusahaan. Mereka bisa saja bekerja dengan tekun, tetapi tidak memiliki dorongan yang kuat untuk membesarkan perusahaan (Tladinyane & Van der Merwe, 2016). Keputusan manajer dalam menentukan dan menetapkan desain pekerjaan harus melibatkan karyawan sebagai pelaksana teknis kegiatan atau proses produksi.

Manajemen perusahaan melalui manajer atau supervisor atau atasan langsung karyawan harus menjelaskan dan membantu karyawan dalam menjelaskan serta memberikan arahan tentang tujuan pekerjaannya, sehingga dalam konteks ini keterlibatan karyawan sangat diperlukan dalam menetapkan desain pekerjaan yang cocok bagi dirinya.

Desain pekerjaan atau *job design* merupakan faktor penting dalam manajemen utamanya manajemen operasional karena selain berhubungan dengan produktivitas juga berkaitan dengan karyawan (tenaga kerja) yang akan melaksanakan kegiatan perusahaan. Perusahaan mutlak memiliki sistem kerja yang dapat menunjang tercapainya tujuan secara efektif dan efisien serta dapat merangsang karyawan untuk bekerja secara produktif, mengurangi timbulnya rasa bosan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi stress kerja yang dihadapi karyawan (Shantz, Alfes, Truss, & Soane, 2013).

Sebagai aset perusahaan karyawan diharapkan mengerahkan seluruh daya dan pikirannya untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan, sedangkan di pihak karyawan, mereka akan dengan senang hati memberikan kemampuan terbaiknya asalkan mereka merasakan kenyamanan dan keamanan serta jaminan kepastian atas pekerjaannya. Kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-reward oleh perolehan kinerja

tugas disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Lo & Ramayah, 2009).

Banyak faktor yang memengaruhi kinerja suatu organisasi, begitu pula perbedaan organisasi misalnya organisasi bisnis, organisasi publik, organisasi sosial, organisasi kemasyarakatan dan lain sebagainya. Kinerja organisasi selalu berkaitan dengan sumber daya manusia sebagai faktor pelaksana kegiatan dan aktivitas di dalamnya.

Kinerja organisasi (perusahaan) adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreativitas, fleksibilitas perusahaan (Purwanto, 2013). Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis kontribusi antara keterlibatan karyawan, penetapan desain pekerjaan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) serta kinerja organisasi.

Employee engagement merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena *employee engagement* berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kenyataannya, meskipun terdapat banyak pendapat mengenai faktor yang termasuk dalam *employee engagement*, masih terdapat kekurangan dalam definisi dan pengukuran dari *employee engagement* (Nasution, Mariatin, & Zahreni, 2018).

Definisi *engagement* sebagai "sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi dan nilai perusahaan. Seorang karyawan yang terikat (*employee engaged*) memiliki kesadaran terhadap bisnis, dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi (Devi, 2017).

Desain pekerjaan, atau desain kerja, mengacu pada proses membagi total pekerjaan organisasi ke dalam berbagai pekerjaan dan menugaskan tugas ke pekerjaan tersebut. Ini mungkin juga melibatkan memeriksa tujuan dan salingtergantungan tugas serta hubungan interpersonal yang terlibat dalam menyelesaikan pekerjaan. (Aroosiya & Ali, 2014). Karena tugas yang terlibat dalam melakukan pekerjaan dan bagaimana tugas-

tugas ini dilakukan dapat berubah, manajer perlu tahu bagaimana merancang dan mendesain ulang pekerjaan untuk menjadikannya sebagai yang berarti dan produktif mungkin.

Dengan demikian, desain pekerjaan yang baik adalah salah satu yang memenuhi persyaratan organisasi untuk kinerja tinggi, menawarkan kecocokan yang baik dengan keterampilan dan kebutuhan individu, menyediakan pekerja dengan sasaran yang menantang dan pekerjaan yang bermakna, dan memberikan peluang untuk kepuasan kerja dan kemajuan karir (Shantz et al., 2013).

Konsep *Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai perilaku individu yang tergantung kepada kebijaksanaan individu tersebut, tidak secara langsung atau eksplisit dikenal oleh sistem penghargaan formal, dan hal itu secara agregat menghasilkan fungsi efektif bagi organisasi (Hecht & Allen, 2009). Definisi lain dari OCB diberikan oleh (George & Joseph, 2018) di mana OCB sebagai perilaku sukarela yang dilakukan karyawan tidak merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan secara formal dengan tujuan membantu efektifitas perusahaan tanpa mengharapkan imbalan serta perilaku tersebut merupakan keinginan pribadinya.

Cash dan Fischer (1987) dalam (Devi, 2017) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh seorang individu. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), sistem komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*managerial style*), struktur organisasi (*organization structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*).

Kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer / pengusaha. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota

organisasi (Ambarwati, Nyoman Degeng, & Budi Wiyono, 2016). Jadi kinerja organisasi merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang di dalamnya.

Metode Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen maka jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian eksplanatoris. (Silalahi, 2017) Pengujian hipotesis dengan analisis jalur (*path analyze*) untuk menentukan pengaruh antara variabel. Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di bidang perbankan yang ada di Kota Surabaya. Sebanyak 55 responden direkrut dalam penelitian ini.

Analisis Hasil dan Pembahasan

Hasil analisis dengan menggunakan SPSS 24 ditunjukkan dalam beberapa tabel hasil interpretasi dari output perhitungan statistik. Berdasarkan kerangka konseptual diatas maka model analisis jalur dilakukan melalui dua substruktur dengan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- 1) Keterlibatan karyawan dan desain pekerjaan berkontribusi secara simultan dan signifikan terhadap *Organization citizenship behavior*.
- 2) Keterlibatan, desain pekerjaan, dan *organization citizenship behavior* berkontribusi secara simultan dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Tabel 1. Analisis of Varians Model 1 dan 2

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1. Regression	1866,278	3	622,093	78,511	.000
Residual	63,389	8	7,924		
Total	1929,667	11			
2. Regression	1845,476	2	922,738	98,641	.000
Residual	84,190	9	9,354		
Total	1929,667	11			

Tabel 2. Koefisien Variabel Model 1 dan 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1. (constant)	1,062	4,619		0,230	0,824
Keterlibatan Karyawan (X ₁)	0,599	0,095	0,641	6,297	0,000
Desain pekerjaan (X ₂)	-0,198	0,122	-0,228	-1,620	0,144
OCB (X ₃)	0,777	0,224	0,588	3,470	0,008
2. (constant)	3,514	4,742		0,741	0,478
Keterlibatan karyawan (X ₁)	0,622	0,102	0,666	6,087	0,000
OCB (X ₃)	0,485	0,145	0,367	3,357	0,008

Tabel 3. Summary Model 1 dan 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,983	0,967	0,955	2,815
2	0,987	0,956	0,947	3,059

Berdasarkan hasil analisis ulang jalur 2 (sub-struktur 2) model 2 pada tabel 21 diatas dapat dijelaskan bahwa:

- ✓ $\rho_{y x_1} = \text{beta} = 0,666$ [t = 6,087 dan probabilitas sig = 0,000]
- ✓ $\rho_{y x_3} = \text{beta} = 0,367$ [t = 3,357 dan probabilitas sig = 0,008]

Besarnya koefisien determinansi (kontribusi) X₁ dan X₃ secara simultan terhadap Y sebesar ($R_{\text{square}} = R^2_{YX3X1} = (\rho_{yx1}).(\rho_{yx1}) + (\rho_{yx3}).(\rho_{yx3})$)

$$R^2_{yx3x1} = (0,666)(0,950) + (0,367)(0,881)$$

$$R^2_{yx3x1} = (0,6327) + (0,3233)$$

$$R^2_{yx3x1} = 0,956 \text{ (lihat tabel 22) dan besar koefisien residu untuk } \rho_{y\epsilon_2} = \sqrt{1 - 0,956} = 0,2098.$$

Hasil koefisien jalur pada sub-struktur 1 dan sub-struktur 2 berubah menjadi persamaan struktur yaitu:

$$X_3 = \rho_{x3x2}X_2 + \rho_{x3} \epsilon_1 \text{ dan } R^2_{x3x1}$$

$$X_3 = 0,887 X_2 + 0,4615 \epsilon_1 \text{ dan } 0,787$$

$$Y = \rho_{yx1}X_1 + \rho_{yx3}X_3 + \rho_{y\epsilon_2} \text{ dan } R^2_{yx3x1}$$

$$Y = 0,666 X_1 + 0,367 X_3 + 0,2098 \epsilon_2 \text{ dan } 0,956$$

Pengujian Kesesuaian Model : Koefisien Q

Uji kesesuaian model (*goodness of fit test*) dimaksudkan untuk menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian (fit)

dengan data atau tidak. Dalam analisis jalur untuk suatu model yang diusulkan dikatakan fit dengan data apabila matriks korelasi sampel tidak jauh berbeda dengan matriks korelasi estimasi (*reproduced correlation matrix*) atau korelasi yang diharapkan (*expected correlation matrix*). Rumusan hipotesis statistik kesesuaian model analisis jalur seperti berikut:

$H_0 : R = R(\emptyset)$: Matriks korelasi estimasi tidak berbeda (sama) dengan matriks korelasi sampel

$H_1 : R \neq R(\emptyset)$: Matriks korelasi estimasi berbeda dengan matriks korelasi sampel.

Uji statistik kesesuaian model koefisien Q dengan rumus :

$$Q = \frac{1 - R_m^2}{1 - M}$$

Dimana:

Q = Koefisien Q

$$R_m^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_q^2)$$

M = R_m^2 setelah dilakukan trimming

Apabila Q = 1 mengindikasikan model fit sempurna. Jika Q < 1 untuk menentukan fit tidaknya model maka statistik koefisien Q perlu diuji dengan statistik W dihitung dengan rumus:

$$W_{\text{hitung}} = - (N - d) \ln Q$$

Dimana:

N = menunjukkan ukuran sampel

d = banyaknya koefisien jalur yang tidak signifikan sama dengan *degree of freedom* (derajat kebebasan)

R_m^2 = koefisien determinasi multiple untuk model yang diusulkan

M = menunjukkan koefisien determinasi multiple (R_m^2) setelah koefisien jalur yang tidak signifikan dihilangkan

Dasar pengambilan keputusan:

- Jika $W_{\text{hitung}} \geq \chi^2_{(df; \alpha)}$: tolak H_0 (berarti matriks korelasi sampel berbeda dengan matriks korelasi estimasi), maksudnya kedua model tersebut signifikan.

- Jika $W_{hitung} \leq \chi^2_{(df, \alpha)}$ terima H_0 (berarti matriks korelasi sampel tidak berbedadengan matriks korelasi estimasi), sehingga kedua model tersebut tidak signifikan.

Pengujian statistic:

Koefisien determinasi multiple untuk model yang diusulkan dari diagram jalur tersebut diperoleh sebagai berikut:

$R_1^2 = 0,857$ (rangkuman summary model 1 sub-struktur 1)

$R_2^2 = 0,967$ (rangkuman summary model 1 sub-struktur 2)

$R_N^2 = 1 - (1 - 0,857) \cdot (1 - 0,967) = 1 - (0,143) \cdot (0,033) = 1 - 0,004719 = 0,995$

Koefisien determinan multiple (R_m^2) setelah koefisien jalur yang tidak signifikan dihilangkan dan nilai dihitung:

$R_1^2 = 0,787$ (rangkuman summary model 2 sub-struktur 1)

$R_2^2 = 0,956$ (Rangkuman summary model 2 sub-struktur 2)

Rumus $M = R_N^2$ setelah di trimming

$M = 1 - (1 - R_{s3s2}^2) \cdot (1 - R_{ys3s1}^2)$

$M = 1 - (1 - 0,787) \cdot (1 - 0,956)$

$M = 1 - (0,213) \cdot (0,044)$

$M = 1 - (0,0009372) = 0,991$

Mencari Nilai Q : $Q = \frac{1-0,995}{1-0,991} = \frac{0,0005}{0,0009} = 0,556$

Dengan ukuran sampel 55 dan $d = 1$, maka koefisien W dapat dihitung sebagai berikut:

$W_{hitung} = - (55 - 1) \ln 0,556 = (- 11) \cdot (- 0,586986984) = 6,457$

Berdasarkan tabel distribusi *chi-square* untuk $dk = 1$ dengan $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai sebesar 3,841. Sehingga $6,457 > 3,841$ maka H_0 ditolak artinya matriks korelasi sampel berbeda dengan matriks korelasi estimasi, maksudnya kedua model signifikan. Kesimpulannya model empiris yang diperoleh memiliki kemampuan untuk mengeneralisasikan tentang fenomena yaitu variabel *organization citizenship behavior* (OCB) dan kinerja organisasi dengan baik.

Berdasarkan hasil perhitungan secara keseluruhan, maka dapat dimaknai dan dibahas serta memberikan informasi secara objektif sebagai berikut:

- 1) Hipotesis pertama “Keterlibatan karyawan dan desain pekerjaan berkontribusi secara simultan dan signifikan terhadap OCB”. Membuktikan tidak semua variabel dapat diterima, di mana pada koefisien jalur 1 (sub-struktur 1) hanya koefisien keterlibatan yang berkontribusi secara simultan dan signifikan terhadap OCB. Besarnya kontribusi keterlibatan karyawan terhadap OCB sebesar $0,887^2 \times 100\% = 78,68\%$ dan sisanya $0,4615^2 \times 100\% = 21,3\%$ merupakan kontribusi dari variabel lain di luar variabel keterlibatan karyawan.
- 2) Hipotesis kedua “Keterlibatan karyawan, desain pekerjaan dan OCB berkontribusi secara simultan dan signifikan terhadap kinerja organisasi”. Membuktikan hanya keterlibatan dan OCB berkontribusi secara simultan dan signifikan terhadap kinerja organisasi, di mana besarnya sebagai berikut:
 - a. Besarnya kontribusi keterlibatan yang secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi adalah $0,666^2 \times 100\% = 44,36\%$.
 - b. Besarnya kontribusi OCB yang secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi adalah $0,367^2 \times 100\% = 13,47\%$
 - c. Besarnya kontribusi keterlibatan karyawan dan OCB berpengaruh secara simultan yang langsung mempengaruhi kinerja organisasi adalah $0,956 = 95,6\%$ dan sisanya sebesar $0,2098^2 \times 100\% = 4,4\%$ dipengaruhi factor – factor lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini.
- 3) Pengaruh tidak langsung desain pekerjaan terhadap kinerja organisasi melalui OCB adalah $(0,887) \cdot (0,367) = 0,326$ dengan demikian pengaruh total desain pekerjaan terhadap prestasi kerja sebesar 0,326.

Tabel 4. Rangkuman Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh		Total	Pengaruh Bersama (R^2_{FX})
		Langsung	Tidak langsung (melalui X_3)		
X_1	0,666	0,666	-	0,666	-
X_2	0,887	0,887	0,367	0,326	-
X_3	0,367	0,367	-	0,367	-
ε_1	0,4615	$0,4615^2 = 21,3$	-	-	-
ε_2	0,2098	$0,2098^2 = 4,4$	-	-	-
X_1 dan X_2	-	-	-	-	0,956

Berdasarkan analisis diatas akan membuktikan bahwa keterlibatan karyawan dan *Organization citizenship behavior* (OCB) secara langsung dan signifikan terhadap kinerja organisasi, sedangkan desain pekerjaan merupakan variabel penelitian yang tidak memberikan kontribusi secara langsung terhadap kinerja organisasi. Untuk dapat memberikan kontribusi yang optimal terhadap kinerja organisasi maka desain pekerjaan harus melalui keterlibatan *Organization citizenship behavior* (OCB).

Simpulan

Keterlibatan karyawan dan desain pekerjaan memberikan kontribusi secara langsung kepada *organization citizenship behavior* (OCB). Dalam mewujudkan OCB yang kondusif maka manager harus senantiasa melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan bagi kesejahteraan karyawannya. Desain pekerjaan akan memberikan rasa puas pada karyawan sehingga karyawan akan memberikan seluruh kemampuannya dalam bekerja untuk memberikan dan membuktikan keterampilannya kepada organisasi / perusahaan.

Keterlibatan karyawan dan *organization citizenship behavior* (OCB) memberikan kontribusi secara langsung dan signifikan terhadap kinerja organisasi / perusahaan. Hal ini adalah merupakan masukan kepada manager / pimpinan organisasi/perusahaan untuk senantiasa mempertimbangkan

keterlibatan karyawan dan keberadaan *organization citizenship behavior* (OCB) sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi/perusahaan. Faktor lain yang tidak kalah penting adalah dengan menyusun desain pekerjaan yang disesuaikan dengan kompetensi dan kemampuan karyawan.

Daftar Referensi

- Ambarwati, A., Nyoman Degeng, I. S., & Budi Wiyono, B. (2016). Relationship individual characteristics, group characteristics, organizations structure, organizational culture and organizational climate with organizational effectiveness colleges in Malang. *Journal of Social Sciences*, 5(4). Retrieved from <http://centrefexcellence.net/J/JSS/JSSMainpage.htm>
- Aroosiya, M. A. C. F., & Ali, M. A. M. H. (2014). Impact of job design on employees' performance (with special reference to school teachers in the Kalmunai Zone). *Journal of Management*, 8(1), 33. <https://doi.org/10.4038/jm.v8i1.7553>
- Devi, S. (2017). Impact of employee engagement on organizational performance: A study of select private sector banks. *International Journal of Commerce and Management Research*, 10–13.
- George, G., & Joseph, B. (2018). A study on the relationship between Employee engagement and organizational citizenship with reference to employees working in travel organizations. *Atna Journal of Tourism Studies*, 10(2), 33. <https://doi.org/10.12727/ajts.14.3>
- Hecht, T. D., & Allen, N. J. (2009). Multiple dimensions of human resource development and organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(April), 839–862. <https://doi.org/10.1002/job>
- Lo, M. C., & Ramayah, T. (2009). Dimensionality of organizational citizenship behavior (OCB) in a multicultural society: The case of Malaysia. *International Business Research*,

- 2(1), 48.
- Nami Nasution, F., Mariatin, E., & Zahreni, S. (2018). The Influence of Career Development and Organizational Culture on Employee Performance. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(01), 57–65. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v6i1.e109>
- Purwanto, A. (2013). Variabel Antecedent Budaya Organisasi dan Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Organisasi: Pendekatan Konsep. *Jurnal Akuntansi Aktual*, 2(1).
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608–2627. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744334>
- Sunyoto, D. (2015). *Penelitian Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center of Academic Publishing Service.
- Tladinyane, R., & Van der Merwe, M. (2016). Career adaptability and employee engagement of adults employed in an insurance company: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1), 9–pages.