

PENGARUH JOB SATISFACTION DAN CAREER DEVELOPMENT TERHADAP TINGKAT EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi Karyawan Bank OCBC, Tangerang, Banten)

Yudhi Dwi Tianto, Mirwan Surya P

Yudhi.dwi.tianto98@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

In this modern era where Indonesian workers are changing from generation Z to Millennials, there is news that spreads among senior workers that the current generation is known as a generation that has low loyalty to the organization and known as “kutu loncat” which is many among millennial workers. But on the other hand, the millennial workers said that organizational leaders from the previous generation were deemed unable to provide what the millennial generation workers needed and the approach taken was also considered incompatible. Starting from these problems, the goal of this paper is to construct an empirical research model so we can find out whether moderating employee engagement, job satisfaction variables, and career development can provide a significant increase in employee performance as some millennial workers say to be able to get a loyal workforce. organization and have high performance.

First, a framework model is developed between employee engagement, job satisfaction, career development and employee performance based on previous theories and research. Second, data were obtained from 100 respondents by providing a question sheet with open and closed questions. Participants are employees of Bank OCBC in Tangerang City and West Jakarta (Region 3). Fourth, the data obtained were analyzed quantitatively and structurally using the Structural Equation Modeling (SEM) method using the SmartPLS 3 (Partial Least Square) program.

This paper resulted in the finding a significant positive effect inside moderating employee engagement, job satisfaction and career development on employee performance. meanwhile, it was found that only career development variables had a significant positive effect on employee performance. The managerial implications of this research can be taken into account by organizations when making policies in their human resources area.

Keywords: Job satisfaction, Employee engagement, career development, and employee performance

PENDAHULUAN

Employee performance sangat penting terhadap organisasi dari masa ke masa. Sebagai hasil dari betapa pentingnya konsep tersebut adalah banyaknya perhatian praktis dan individu. *Employee performance* penting sebagai dasar dalam kelangsungan dan pertumbuhan dari perusahaan dan organisasi. *Employee Performance* mengidikasi *outcome* financial atau non- financial karyawan yang memiliki hubungan langsung pada performa dari organisasi dan kesuksesannya

Selama 2 dekade terakhir pemberdayaan karyawan mendapatkan perhatian yang lumayan tinggi dari bidang manajemen sumber daya manusia karena dapat mepresentasikan potensi yang sangat tinggi dalam konteks pengetahuan ekonomi dan dunia yang hiper-kompetitif. Dari performa kerja karyawan terdapat indikator dari produktifitas dan efisiensi organisasi ditambah performa

kerja karyawan adalah faktor pada kesuksesan organisasi dikarenakan itu adalah penilaian dari performa kerja karyawan yang mana itu dalah kriteria vital untuk outcome dan kesuksesan perusahaan

Kinerja karyawan adalah sebuah indikator dari efisiensi karyawan, produktifitas, dan efisiensi operasional organisasi dan kesuksesan jangka panjang. Dikarenakan posisinya yang begitu penting sebuah alat atau variabel evaluasi kinerja pekerjaan dapat berkontribusi dalam menambah kinerja pekerjaan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi

Penelitian terdahulu terkait *employee performance* pada umumnya menunjukkan betapa pentingnya *employee performance* dalam kelangsungan dan pertumbuhan perusahaan dan penting untuk selau dijaga dan ditingkatkan. Menurut penelitian terdahulu juga *employee performance* memiliki berbagai macam variabel, instrumen dan subjek yang dapat berkontribusi kepada *employee performance* Yang diantaranya adalah Ahmad et al (2014), Saleem et al (2018), Chaiprasit dan Pukkeeree.

Penelitian ini akan mengandalkan data kuantitatif yang saya dapat berdasarkan respon dari para subjek penelitian dengan instrumen kuesioner yang telah saya buat sebelumnya. Untuk mengukur intensitas peran variabel penelitian yang telah ditentukan sebelumnya terhadap variabel *employee performance* sampel diambil dengan 2 cara yaitu dengan *snowball sampling* dan *accidental sampling* dan *snowball sampling*. Kuesioner diisi secara mandiri oleh sampel dan oleh saya dengan mewancarai mereka sesuai dengan pertanyaan yang ada di dalam kuesioner objek penelitian saya adalah karyawan perusahaan asuransi PT. *Great Eastern Life Indonesia* di region Tangerang dan Jakarta Barat.

PT. *Great Eastern Life Indonesia* adalah perusahaan yang bergerak di bidang Bancassurance yang dimiliki secara substansial oleh Bank OCBC yang merupakan bank terbesar di Singapura. Nasabah yang bisa mengajukan polis di *Great Eastern Life Indonesia* hanya yang terdaftar sebagai nasabah Bank OCBC. Sebagai perusahaan yang menawarkan produk yang kompleks, dibutuhkan SDM yang cerdas, bermotivasi tinggi, dan disiplin dalam mengatasi produk dan kasus nasabah sampai *closing* transaksi dilakukan. Berdasarkan wawancara yang saya lakukan dengan Ibu Iffi Hartati selagi pemegang posisi HRD untuk region 3 (Tangerang, Jakarta Barat) terdapat beberapa masalah yang umumnya dihadapi diantara para pekerja diantaranya adalah Telat masuk kantor, Keberadaan yang susah dihubungi saat dibutuhkan, dan dokumen yang telat dan tidak lengkap dalam menangani permintaan polis klien. Ibu Iffi Hartati berkomentar sebagai berikut tentang bagaimana kondisi yang menjadi permasalahan tersebut:

“Masih ada beberapa diantara kita yang tanpa bilang-bilang tidak masuk kantor dan lambat dalam mengani dokumen nasabah, tentu saja itu secara tidak langsung akan berpengaruh kepada kinerja perusahaan secara utuh”

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik untuk mengambil judul **“PENGARUH JOB SATISFACTION DAN CAREER DEVELOPMENT TERHADAP TINGKAT EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi Karyawan Bank OCBC, Tangerang, Banten)**

Hubungan Antar Variabel

Hubungan antara Job Satisfaction dan Employee Performance

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Lim, et all (2014) yang berjudul “Team Performance in Learning Organizations: Mediating Effect of Employee Engagement” diketahui bahwa employee engagement memiliki efek tidak langsung terhadap employee performance dan memiliki peran mediasi antara organisasi yang sedang belajar dan employee performance. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Nazir dan Islam (2017) yang berjudul “Enhancing Organizational Commitment and Employee Performance Through Employee Engagement an Empirical Check” ditemukan bahwa terdapat sebuah efek positif dari dukungan organisasi yang dirasakan pada employee performance dan komitmen efektif. Lebihnya lagi, hubungan ini juga ditemukan termediasi oleh employee engagement. Menurut Joo dan Lee (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Workplace Happiness: Work Engagement, Career Satisfaction, and Subjective Well- being” ditemukan bahwa karyawan yang secara tinggi erintegrasi dengan pekerjaan mereka, terpuaskan dengan karir mereka, dan merasa sangat sejahtera dengan hidup mereka ketika mereka memiliki POS (Perceived Organizational Support) dan Psy Cap (Psychological capital). Work engagement sepenuhnya memoderasi hubungan antara Psy Cap dan job satisfaction. Pos

mempunyai efek tidak langsung terhadap SWB (Subjective Well-Being) melalui jobsatisfaction. Job satisfaction ternyata juga memoderasi secara penuh efek antara work engagement dan SWB. Menurut Taneja et all (2015) menyatakan bahwa organisasi dapat menggapai keunggulan kompetitif dengan secara efisien dan efektif menambahstrategi employee engagement mereka. Selain itu, organisasi harus fokus pada strategi bisnis yang mana dapat menambah engagement level dari karyawan dan dengan cara itu menambah level motivasi dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan paparan di atas maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis yaitu: “Employee engagement jika dilaksanakan dengan strategi dan cara yang efektif dan

efisien yang sesuai dengan karyawan maka employee engagement dapat memberikan efek positif terhadap employee performance” (Hipotesis 1)

Hubungan moderasi Employee Engagement di antara Job Satisfaction dan Employee Performance

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Valdivia et al (2017 yang berjudul “Achieving Engagement Among Hospitality Employees: A Serial Moderation Model” ditemukan bahwa empowerment leadership dan psychological empowerment sebagai variabel mediator independent dari hubungan HPWPs (high-performance work practices) yang berintegrasi; Tambahan, empowerment leadership dan psychological empowerment secara berlanjur memoderasi hubungan ini. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Yalabik dan rayton (2016) yang berjudul “Facets of job satisfaction and work engagement” di antara sisi permukaan (aspek) job satisfaction. “kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri” adalah kunci yang mendorong dari semua dimensi work engagement yaitu kekuatan fisik dan mental, dedikasi, dan penyerapan / integrasi. “Kepuasan terhadap kondisi” berhubungan secara negatif terhadap penyerapan / integrasi karyawan terhadap

pekerjaan mereka. Ini artinya karyawan dengan pekerjaan yang besar / berat mungkin tidak dapat terserap / erintegrasi pada pekerjaan mereka. Pada akhirnya, ditekan bahwa karyawan - karyawan yang mana terpuaskan dengan komunikasi dalam pekerjaan mereka juga terserap / erintegrasi dalam pekerjaan mereka. Menurut Scahufeli (2013), job satisfaction merupakan salah satu hasil dari job engagement dengan mengambil contoh aspek pekerjaan yang dihadirkan employee engagement dapat mempengaruhi job satisfaction walaupun masih diperdebatkan dikarenakan terdapat celah (gap) studi terdahulu dimana terdapat hasil studi yang menyatakan bahwa job satisfaction merupakan hasil dari employee engagement (e.g. Saks, 2006; Avery et al., 2007; Vecina et al., 2012) dan hasil studi yang menyatakan job satisfaction merupakan Hal terdahulu sebelum munculnya atau didapatkannya employee engagement (e.g. Simpson, 2009; Rayton and Yalabik, 2014; Salanova et al., 2011; Yalabik et al., 2013).

Berdasarkan paparan di atas maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis yaitu: “Faktor employee engagement memiliki peranan besar dalam memoderasi aspek atau faktor independen lainnya dalam mewujudkan atau berefek pada employee satisfaction” (Hipotesis 2).

Hubungan Moderasi Employee Engagement di antara Career Development dan Employee Performance

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Aktar dan Pangil (2018) yang berjudul “Moderating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement Does black box stage exist?” ditemukan bahwa praktik human resource management, keberlanjutan karir, partisipasi karyawan, keamanan pekerjaan, feedback karyawan, penghargaan dan pengenalan, pengembangan dan

pelatihan adalah prediktor signifikan dari employee engagement. Menurut Paulsen et al (2013) karyawan yang

Integrasi (engaged) memiliki level energi yang tinggi untuk berkontribusi secara kuat untuk pekerjaannya melalui kreativitas, tanggung jawab untuk pengembangan profesionalitas mereka, kerja tim, dan komitmen yang tinggi untuk standar performa yang tinggi.

Menurut Molraudee Saratun (2015) yang berjudul “Performance management to enhance employee engagement for corporate sustainability” ditemukan dari 3 proses PM (Performance Management) berikut yang seharusnya diaplikasikan untuk menjaga EE (Employee Engagement):

- Fasilitas dan dukungan untuk employee development
- Melibatkan karyawan
- Keadilan dan kepercayaan

Dalam rangka sistem PM mencapai EE, konteks luas dan budaya organisasi dimungkinkan berubah untuk mencapai orientasi berkelanjutan.

Berdasarkan paparan di atas maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis yaitu: “Pengaplikasian strategi dan sistem employee engagement maupun job development yang baik dan sesuai dapat memberikan efek timbal balik antar satu sama lain terutama dalam hal nilai kompetitif, keberlangsungan usaha, dan retensi karyawan” (Hipotesis 3)

Hubungan antara Career Development dan Employee Performance

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Paul (2015) menunjukkan bahwa pengembangan karir yang fleksibel dan sistematis yang disertai dengan reward bagi karyawan yang mampu mencapai target atau melampaui standar tertentu akan menambah performa karyawan pada umumnya.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Lee dan Lee (2018) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah faktor individu yang signifikan yang mempengaruhi kinerja kerja melalui pengembangan karir. Selain itu, mentoring / coaching

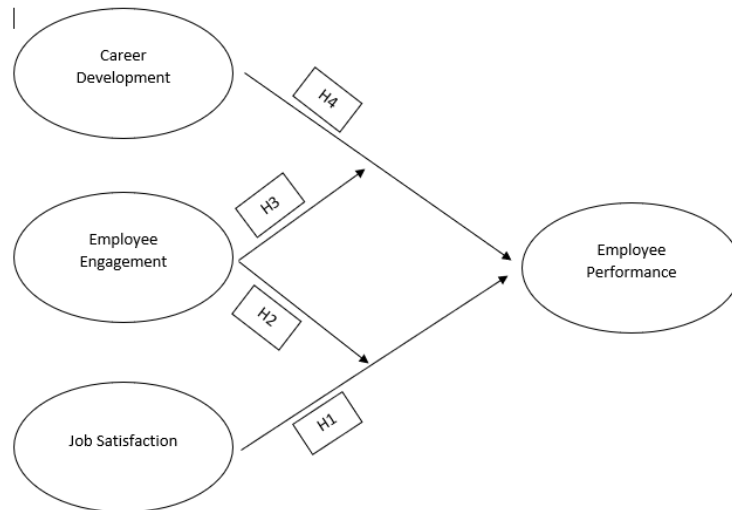
merupakan faktor organisasi yang mempengaruhi peningkatan prestasi kerja melalui pengembangan karir, sedangkan rotasi pekerjaan mengganggu kinerja pekerjaan melalui pengembangan karir.

Berdasarkan paparan di atas maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis yaitu: “Career Development jika dilaksanakan dengan baik dan benar akan berpengaruh secara positif pada performa karyawan” (Hipotesis 4)

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Berdasarkan Penelitian terdahulu, hubungan antara variabel dan perumusan hipotesis, maka dapat dirumuskan kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut :

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis



METODE PENELITIAN

Populasi Dan Sampel

Populasi merupakan daerah generalisasi yang memiliki objek/subjek dengan kualitas dan ciri tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan selanjutnya diambil kesimpulannya (Sugiyono, 2014). Responden adalah 100 karyawan dari Bank OCBC region 3 (Tangerang dan Jakarta Barat)

Variabel Penelitian dan Definisi

Variables	Definition	Indicator
Employee Performance	output karyawan dalam jenjang waktu tertentu adalah definisi dari performa / kinerja (Timpe, 1993)	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektifitas (Robbins, 2006)

Job Satisfaction	Perasaan positif terhadap karakter-karakter pekerjaan adalah definisi job satisfaction (Robbins and Judge, 2009).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bayaran 2. Pekerjaan itu sendiri 3. Rekan kerja 4. Promosi 5. kepenyeliaan (Luthans, 2006)
Career Development	Karir adalah keseluruhan aktivitas yang berhubungan pada perilaku dan pekerjaan, aspirasi dan semua nilaiseumur hidup individu tersebut. (Simammora, 2004).	<ol style="list-style-type: none"> 1. keadilan dalam karir 2. Kepedulian atasan terhadap bawahan 3. Informasi, peluang, dan promosi 4. Minat untuk promosi 5. Tingkat kepuasan karyawan [Siagian (2012) dalam Angga Rahyu Shaputra dan Susi Hendriani (2015)].
Employee Engagement	Hubungan karyawan disertai emosionalitas dan intelektualitas yang tinggi terhadap pekerjaannya dan organisasinya adalah definisi employee engagement. (Hughes and Rog, 2008).	<ol style="list-style-type: none"> 1. sikap positif dan bangga pada organisasi 2. kepercayaan terhadap hasil produk/layanan organisasi 3. kesempatan untuk berkinerja dengan baik 4. menjadi anggota tim yang baik 5. pemahaman luas akan pekerjaan (Skinner, Wellborn & Connell 1990)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Outer Model

convergent validity, discriminant validity, dan composite reliability. Pada tahap convergent validity, discriminant validity, dan composite reliability adalah 3 tahap penilaian outer model. Di Outer model kita bisa melihat convergent validity melalui nilai outer loading. Di bawah ini merupakan Outer loading dengan gambar model penelitian pada seluruh indikator tiap variabel.

Tabel Outer Loadings

INDIKATOR	<i>OUTER LOADINGS</i>	STATUS
A2a	0.736	Valid
A2c	0.707	Valid
A2d	0.856	Valid
B1c	0.848	Valid
B1d	0.933	Valid
B2a	0.73	Valid
B2b	0.901	Valid
B2d	0.829	Valid
C1a	0.85	Valid
C1c	0.757	Valid
C1d	0.846	Valid
<i>Moderating Effect B2</i>	1.008	Valid
<i>Moderating Effect B1</i>	1.133	Valid

Sumber: Data primer yang diolah (2020)

Disebutkan dengan tabel di atas, *outer loadings* memiliki seluruh nilai indikator pada variabel *job satisfaction*, *career development*, *employee performance*, dan *employee engagement* mempunyai nilai di atas batas kritis yakni $>0,5$. dapat diartikan dari perhitungan semua indikator di dalam penelitian ini sudah valid dan lulus melewati kriteria.

discriminant validity dan *composite reliability* memiliki tahap-tahap yang bisa diamati melalui tabel 4.10.

Tabel Discriminant Validity
Discriminant Validity

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite reliability	Average Variance Extracted
<i>Career Development</i>	0.764	0.819	0.862	0.677
<i>Employee Engagement</i>	0.754	0.768	0.859	0.67
<i>Employee Performance</i>	0.658	0.697	0.812	0.591
<i>Job satisfaction</i>	0.751	0.831	0.886	0.795
<i>Moderating Effect 1</i>	1	1	1	1
<i>Moderating Effect 2</i>	1	1	1	1

Sumber: Data primer yang diolah (2021)

Tabel Composite Reliability

<i>Variabel</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Avarage Variance Extracted</i>
<i>Career Development</i>	0.764	0.819	0.862	0.677
<i>Employee Engagement</i>	0.754	0.768	0.859	0.67
<i>Employee Performance</i>	0.658	0.697	0.812	0.591
<i>Job Satisfication</i>	0.751	0.831	0.886	0.795
<i>Moderating Effect 1</i>	1	1	1	1
<i>Moderrating Effect 2</i>	1	1	1	1

Sumber: Data primer yang diolah (2020)

Pada tahap *discriminant validity* dan *composite reliability* mempunyai beberapa kriteria. Pertama nilai *crobach's Alpha* > 0,70. Kedua, nilai *composite reliability* > 0,70. Ketiga nilai *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50. Menurut hasil perhitungan yang diperlihatkan tabel 4.10 bisa diketahui bahwa seluruh nilai *Cronbach's Alpha* mencapai > 0,70, seluruh nilai *composite reliability* mencapai > 0,70, serta seluruh nilai *Average Variances Extracted* (AVE) mencapai > 0,50. yang artinya konstruk pada penelitian ini sudah memenuhi kriteria yakni mempunyai reliabilitas yang baik.

Analisis Inner Model

Pada penelitian ini, menilai *inner model* dilakukan agar mengetahui *R-Square*, hubungan antar variabel, serta nilai signifikansi dari model penelitian. berikut merupakan gambar model penelitian dengan *inner model* pada seluruh indikator tiap variabel.

Menurut *inner model* pada gambar 4.2 terdapat satu variabel endogen yaitu *Employee Performance* (A2) dan dua variabel tiga eksogen yaitu *job satisfaction* (B1), *Employee engagement* (C1), dan *Career Development* (B2).

Dalam menghitung penilaian *inner model*, diawali dengan melihat *R-Square* pada setiap variabel Endogen dengan interpretasi seperti regresi. Nilai *R-Square* berfungsi untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel eksogen tertentu terhadap variabel endogen tertentu, apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Berikut merupakan hasil perhitungan nilai *R-Square*.

Tabel R-Square

VARIABEL	R-SQUARE
<i>Employee Performance</i> (A2)	0,519

Sumber: Data primer yang diolah (2020)

Menurut tabel 4.11 di atas, variabel *Job Satisfaction*, *Employee Engagement*, dan *Career Development* berpengaruh terhadap variabel *Employee Performance* sebesar 0,519 (51,9%) dan faktor lain di luar model penelitian ini mempengaruhi sisanya yaitu 0,481 (48,9%). Tahap selanjutnya yaitu menghitung nilai *Q-Square* sebagai berikut:

$$Q2 = (1-R12) \times (1-R22) \dots (1-RP2)$$

$$Q2 = 1 - (1 - R2 \text{ Employee Performance})$$

$$Q2 = 1 - 0,519$$

$$Q2 = 0,481$$

Q-Square berfungsi untuk mengukur seberapa baik nilai dari observasi yang dihasilkan oleh model penelitian. Disebutkan bahwa nilai *Q-Square* sebesar 0,481 > 0 sehingga mengindikasikan bahwa model penelitian ini mempunyai nilai *predictive relevance* yang baik.

Uji Hipotesis

Pada penelitian ini, uji hipotesis dilakukan melalui *bootstrapping* pada model penelitian dengan melihat nilai *T-Statistic* nilai *P-Values* atau tingkat signifikasinya pada *path coefficients*. Hal tersebut berfungsi untuk membuktikan kemampuan variabel eksogen bisa mempengaruhi variabel endogen. Berikut merupakan perhitungan *path coefficients*.

Path Coefficients

Variabel (X)	<i>Intention to Apply</i> (Y)
<i>Career Development</i>	0,372 (positif)
<i>Employee Engagement</i>	0,447 (positif)
<i>Employee Performance</i>	-
<i>Job Satisfaction</i>	0,013 (positif)
<i>Moderating Effect 1</i>	0,062 (positif)
<i>Moderating Effect 2</i>	0,149 (positif)

Sumber: Data primer yang diolah (2020)

Tabel T_Statistics

Hubungan Variabel	Sampel original	Mean Sampel	Deviiasi Standar	Statistik-T	Nilai-P
Career Development → Employee Performance	0.372	0.351	0.104	3.815 (Signifikan)	0.000
Employee Engagement	0.447	0.471	0.093	4.583 (Signifikan)	0.000
Hubungan Variabel	Sampel original	Mean Sampel	Deviiasi Standar	Statistik-T	Nilai-P

<i>Career Development</i> → <i>Employee Performance</i>	0.372	0.351	0.104	3.815 (Signifikan)	0.000
<i>Employee Engagement</i>	0.447	0.471	0.093	4.583 (Signifikan)	0.000

Sumber: Data primer yang diolah (2020)

Penemuan Penelitian

Tabel Ringkasan Penemuan Penelitian

Nomor	Hasil Penelitian
1	Pengaruh <i>Job satisfaction</i> positif walaupun kurang signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> .
2	Pengaruh mediasi <i>employee engagement</i> positif namun tidak signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> dan <i>employee performance</i>
3	Pengaruh mediasi <i>employee engagement</i> positif namun tidak signifikan terhadap <i>career development</i> dan <i>employee performance</i>
4	Pengaruh positif dan signifikan terdapat pada <i>career development</i> kepada <i>employee performance</i>

REFERENSI

- Ahmad, T., Farrukh, F., & Nazir, S. (2015). Capacity building boost employees performance, 47(2), 61–66. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2014-0036>
- Ajayi, O. M., & Morton, S. (2017). Stimulating employee ambidexterity and employee engagement in SMEs. <https://doi.org/10.1108/MD-02->

2016-0107

- Aktar, A., & Pangil, F. (2018). *Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement*. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-08-2017-0097>
- Albrecht, S., Breidahl, E., & Marty, A. (2018). engagement Organizational resources , organizational engagement climate , and employee. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>
- Ali, Z. (2019). Predicting engagement and performance through firm ' s internal factors Evidence from textile sector. <https://doi.org/10.1108/JAMR-11-2018-0098>
- Authors, F. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement An empirical check. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0036>
- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention, *36*(8), 955–971. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2014-0056>
- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, *29*(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Barron, P., & Ali-knight, J. (2017). Journal of Hospitality and Tourism Management Aspirations and progression of event management graduates : A study of career development. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.01.005>
- Biron, M., & Boon, C. (2013). Performance and turnover intentions : a social exchange perspective, *28*(5), 511–531. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2011-0054>
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2017). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- Bowen, P., & Cattell, K. (2008). Job satisfaction of South African quantity surveyors, *15*(3), 260–269.

- <https://doi.org/10.1108/09699980810867415>
- Bozionelos, N. (2001). Organizational downsizing and career development, 87–92.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2018). International Journal of Hospitality Management Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality, (May). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Caniëls, M. C. J., & Semeijn, J. H. (2017). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0194>
- Career development and its practice.pdf. (n.d.).
- Chen, C. P., & Chen, C. P. (2006). Understanding career development : a convergence of perspectives Understanding Career Development : a convergence of perspectives, 6820. <https://doi.org/10.1080/13636829800200053>
- Chung, B. (2017). Leader psychological capital and employee work engagement, 38(7), 969– 985. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2016-0126>
- Conger, S. (2002). Section 2 . Practitioner paper Fostering a career development culture reflections on the roles of managers, employees and supervisors, 371–375. <https://doi.org/10.1108/13620430210444394>
- Cooper-thomas, H. D., & Xu, J. (2018). The differential value of resources in predicting employee engagement. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2017-0449>
- Crossman, A. (2003). The relationships of age and length of service with job satisfaction : an examination of hotel employees in Thailand, 18(7), 745–758. <https://doi.org/10.1108/02683940310502421>
- Davis, P. J. (2015). Implementing an employee career-development strategy, 23(4), 28–32. <https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2015-0066>
- Du, Y., Zhang, L., & Chen, Y. (2015). From creative process engagement to performance: bidirectional support, (71472054). <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2015-0046>