

Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karier Terhadap Sikap Pegawai Dan Implikasinya Pada Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Di KPP Pratama Pare

Adie Riyanto*, Eka Askafi, Nisa Mutiara

Pascasarjana, Universitas Islam Kadiri, Kediri, Indonesia

Correspondence Author*: adieriyanto@yahoo.com

Abstract

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh pelatihan dan pengembangan karier terhadap sikap pegawai pada organisasi yang meliputi *passionate* (sikap bergairah), *progressive* (sikap progresif), *proactive* (sikap proaktif), *positive* (sikap positif), serta implikasinya terhadap kepuasan kerja dengan dimensi kepuasan kerja pada gaji dan komitmen organisasional dengan dimensi komitmen keberlanjutan. Penelitian dilakukan di instansi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare. Penelitian kuantitatif dengan penyebaran kuesioner pada 103 sampel. Berdasarkan hasil analisis menggunakan SPSS 17 ditemukan bahwa pelatihan dan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap sikap pegawai pada organisasi. Temuan lain membuktikan bahwa pelatihan, pengembangan karier dan sikap berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja namun tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Analisis jalur telah menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan pelatihan dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang dimediasi oleh sikap pegawai.

Kata kunci: *pelatihan, karier, sikap, kepuasan kerja, komitmen*

Latar Belakang Teoritis

Pelatihan adalah suatu aktivitas dari sebuah perusahaan untuk memberikan pengetahuan (*knowledge*) dan kemampuan (*skill*) untuk bekerja lebih efektif sehingga memahami tuntutan perusahaan dan dapat beradaptasi dengan perubahan di masa depan. Secara empiris bahwa pelatihan dan pengembangan karier berorientasi pada pembangunan SDM yang berkarakter, termotivasi, dan berpengetahuan sehingga terwujud budaya organisasi yang berkinerja baik dan produktif. Tujuan umum pelatihan bagi karyawan adalah meningkatkan kinerja, memperbaharui keterampilan karyawan, menghindari keusangan manajerial, memecahkan permasalahan organisasi, mempersiapkan diri untuk promosi dan suksesi manajerial, serta memenuhi kebutuhan kepuasan pribadi. Pengembangan karier merupakan suatu urutan promosi atau pemindahan (*transfer*) ke jabatan-jabatan yang lebih tinggi dan menuntut tanggung jawab yang lebih baik dalam menyilangkan hierarki hubungan kerja dalam kehidupan pekerjaan seseorang. Manajemen karier merupakan perencanaan aktivitas dan keterlibatan seseorang dalam pekerjaan yang diasumsikan berada pada jalur hidup untuk penyesuaian, pertumbuhan, dan stabilitas

keuangan yang lebih baik. Dalam ilmu psikologi, sikap sebagai bentuk evaluasi atau reaksi perasaan terhadap objek tertentu, baik berupa perasaan mendukung atau memihak (*favorable*) maupun perasaan tidak mendukung atau tidak memihak (*unfavorable*) pada suatu objek. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan konsekuensi sikap positif ataupun negatif, suka atau tidak suka secara individu pada pekerjaannya. Kepuasan kerja menggambarkan perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Komitmen organisasional adalah suatu sikap yang ada antara individu dan organisasi yang dianggap sebagai kekuatan psikologis individu dengan organisasi. Komitmen organisasi menjadi tiga bagian karakteristik yaitu: keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk mengerahkan upaya yang besar atas nama organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Berdasarkan penjabaran di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh pelatihan dan pengembangan karier terhadap sikap karyawan pada organisasi yang meliputi *passionate* (sikap bergairah), *progressive* (sikap progresif), *proactive* (sikap proaktif), *positive*

(sikap positif) serta implikasinya terhadap kepuasan kerja dengan dimensi kepuasan kerja pada upah/gaji dan komitmen organisasional dengan dimensi komitmen keberlanjutan.

Metodologi Penelitian

Jenis penelitian akan berpengaruh dengan kesesuaian hasil penelitian. Dalam penelitian ini menerapkan metode kuantitatif dengan penjelasan. Menurut Sugiyono (2017) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme yang bertujuan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, yang pada umumnya dilakukan pengambilan secara random, dalam melakukan pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini untuk meneliti populasi atau sampel tertentu di mana peneliti

menggunakan konsep-konsep yang telah dijelaskan di bagian sebelumnya dengan data yang diperoleh. Penelitian ini dilakukan dengan membagikan kuisioner secara daring kepada pegawai di lingkungan KPP Pratama Pare. Jenis penelitian ini adalah penelitian bersifat kuantitatif dalam kuisioner dengan menggunakan *skala likert* dengan objek penelitian seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare.

Hasil Dan Pembahasan

Uji Hipotesis

1. Pengaruh pelatihan (X1) dan pengembangan karier (X2) terhadap sikap (Y)

Tabel 1. Hasil regresi linier berganda pengaruh pelatihan (X1) dan pengembangan karier (X2) terhadap sikap (Y)

Variabel Dependen	Variabel Independen	Koefisien Regresi (Unstandardized)	Koefisien Regresi (Standardized)	t	Sig
Y	X1	0,399	0,404	4,399	0,000
	X2	0,396	0,374	4,072	0,000

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan tabel 1 hasil uji t terhadap variabel pelatihan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,399 > 1,65978$) atau signifikansi ($0,000 < 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan (X1) terhadap sikap (Y). Hasil uji t terhadap variabel pengembangan karier didapatkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,072 > 1,65978$) atau signifikansi $t < 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan antara

pengembangan karier (X2) terhadap sikap (Y).

2. Pengaruh pelatihan (X1), pengembangan karier (X2), dan sikap (Y) terhadap kepuasan kerja (Z1)

Tabel 2. Hasil regresi linier berganda pengaruh pelatihan (X1), pengembangan karier (X2) dan sikap (Y) terhadap kepuasan kerja (Z1)

Variabel Dependen	Variabel Independen	Koefisien Regresi (Unstandardized)	Koefisien Regresi (Standardized)	t	Sig
Z	X1	0,123	0,137	1,874	0,044
	X2	0,318	0,320	4,013	0,000
	Y	0,230	0,255	2,717	0,000

Sumber: Data diolah, 2023.

Berdasarkan tabel 2 hasil uji t terhadap variabel pelatihan didapatkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($1,874 > 1,65978$) atau signifikansi $t < 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan (X1) terhadap kepuasan kerja (Z1). Hasil uji t terhadap variabel pengembangan karier didapatkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,013 > 1,65978$) atau signifikansi $t < 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan karier (X2) terhadap kepuasan kerja (Z1). Hasil uji t terhadap variabel sikap didapatkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,717 > 1,65978$) atau signifikansi $t < 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan antara sikap (Y) terhadap kepuasan kerja (Z1).

3. Pengaruh pelatihan (X1), pengembangan karier (X2), dan sikap (Y) terhadap komitmen organisasional (Z2)

Berdasarkan tabel 3 hasil uji t terhadap

variabel pelatihan didapatkan $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,141 < 1,65978$) atau signifikansi $t > 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara langsung tidak terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan (X1) terhadap komitmen organisasional (Z2). Hasil uji t terhadap variabel pengembangan karier didapatkan $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1,385 < 1,65978$) atau signifikansi $t > 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara langsung tidak terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan karier (X2) terhadap komitmen organisasional (Z2). Hasil uji t terhadap variabel sikap didapatkan $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,461 < 1,65978$) atau signifikansi $t > 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara langsung tidak terdapat pengaruh signifikan antara sikap (Y) terhadap komitmen organisasional (Z2).

Tabel 3. Hasil regresi linier berganda pengaruh pelatihan (X1), pengembangan karier (X2) dan sikap (Y) terhadap komitmen organisasional (Z2)

Variabel Dependen	Variabel Independen	Koefisien Regresi (<i>Unstandardized</i>)	Koefisien Regresi (<i>Standardized</i>)	t	Sig
Z2	X1	0,305	0,167	1,385	0,169
	X2	0,036	0,032	0,141	0,888
	Y	0,103	0,060	0,461	0,646

Sumber: Data diolah, 2023.

Analisis jalur (*path analysis*)

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,137 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,103 yang menunjukkan bahwa pelatihan (X1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z1) melalui sikap (Y). Nilai pengaruh langsung sebesar 0,167 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,024 menunjukkan bahwa pelatihan (X1) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional (Z2) melalui sikap (Y). Nilai pengaruh langsung sebesar 0,320 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,084 menunjukkan bahwa pengembangan karier (X2) berpengaruh signifikan terhadap

kepuasan kerja (Z1) melalui sikap (Y). Nilai pengaruh langsung sebesar 0,032 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,022 menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional melalui sikap. Dari ke semua analisis jalur yang dilakukan, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel yang dianalisis menggunakan variabel penghubung yaitu sikap (Y), namun nilai signifikansinya tidak sebesar pengaruh langsung.

Pembahasan

Ditemukan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap sikap pegawai pada organisasai. Truitt (2011)

menyebutkan bahwa pelatihan dan pengembangan karier berpengaruh terhadap sikap positif karyawan. Salah satu faktor sikap pegawai kepada organisasi adalah semangat atau motivasi diri bekerja yang didapatkan melalui pelatihan (Vignoli & Depolo 2019). Pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap sikap pegawai pada organisasi. Napitupulu (2017) menyebutkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh langsung sikap positif terhadap organisasi. Sikap pegawai pada organisasi ditunjukkan dengan adanya program pengembangan karier yang menyebabkan meningkatnya motivasi kerja para pegawai untuk berkinerja lebih baik (Suwati, 2016) serta pengembangan karier menyebabkan karyawan mampu untuk menyesuaikan diri terhadap setiap perubahan pada organisasi (Anuja R, 2017).

Pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Pelatihan dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan produktivitas (Soni, 2018). Regnér (2002) menyebutkan bahwa pelatihan memberikan kepuasan terhadap besarnya upah/gaji yang diterima dari organisasi. Dengan upah/gaji yang tinggi menyebabkan tingkat kepuasan pegawai pada organisasi akan semakin tinggi. Ketentuan gaji/upah untuk setiap posisi merupakan faktor kepuasan dan kepedulian pegawai dalam organisasi, agar organisasi tidak kehilangan pegawai yang bertalenta (Abuhashesh, 2019), produktivitas, serta kurangnya pemanfaatan keterampilan pegawai yang menyebabkan meningkatnya stres. Hal ini menyebabkan tingkat komitmen pegawai semakin rendah (Tulangow, 2018).

Sikap pegawai pada organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional secara keberlanjutan. Andini (2016) menyebutkan bahwa upah/gaji berpengaruh terhadap tingkat *turnover*. Pathak (2019) menjelaskan lebih dalam bahwa faktor utama masuk atau keluarnya karyawan ialah kompensasi atau besaran gaji yang diterima. Penghargaan pada pegawai yang kreatif dan berbudaya menumbuhkan rasa komit yang tinggi pada organisasi. Jika kreatifitas tidak didukung dengan kompensasi yang pantas, maka dorongan untuk keluar dari organisasi akan semakin besar terhadap tujuan organisasi (Li, *et al.*, 2009) agar terwujudnya karyawan yang berkomitmen pada organisasi (Moon and Choi (2017) menemukan bahwa

pengalaman kerja berdampak dalam jangka panjang terhadap kesuksesan karier. Dengan pengalaman yang didapatkan menjadikan karyawan bersikap lebih positif terhadap organisasi. Pengalaman secara langsung akan mengembangkan pengetahuan, sikap, dan perilaku pegawai (Duerden, 2010).

Adanya pengaruh signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja melalui sikap karyawan menimbulkan sikap positif dan menyebabkan karyawan dapat berkinerja menjadi lebih baik (Guest, 2002) serta meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan (Sari and Judge, 2004) yang dipengaruhi oleh program pelatihan yang diikutsertakan dalam upaya peningkatan kompetensi karyawan (Noe, 2010). Sebagai bentuk *feedback* dari hasil kinerja yang lebih baik maka organisasi memberikan imbalan yang pantas baik adanya peningkatan gaji atau tunjangan. Stres dalam kerja merupakan salah satu faktor penentu utama kepuasan kerja. Penyebab utamanya ialah tidak sesuainya keterampilan karyawan dengan penugasan yang diberikan oleh organisasi (Tentama, 2019).

Adanya pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap komitmen organisasional melalui sikap. Dengan pelatihan, karyawan akan mengubah sikap karyawan untuk dapat lebih berkomitmen kepada organisasi (Ocen 2017). Ling, *et al.* (2014) menilai bahwa pelatihan adalah sumber substansial yang harus diberikan kepada karyawan untuk menyiapkan diri karyawan agar dapat memiliki kemampuan kerja serta berkomitmen terhadap organisasi. Pelatihan bagi karyawan adalah faktor di mana karyawan dapat berkembang dari aspek pengetahuan dan keterampilan sehingga mampu meningkatkan kinerja (Hagan, 1996).

Adanya pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja melalui sikap. Secara psikologis, pengembangan karier akan menentukan tingkat kepribadian pegawai dan motivasi untuk berprestasi dalam bekerja, kemampuan menyesuaikan diri terhadap permasalahan, dan kontrol diri dari stres sehingga dapat mempengaruhi penilaian pada kepuasan kerjanya (Altaf, 2011). Jehanzeb & Mohanty, (2018) menambahkan bahwa dengan adanya kesempatan pegawai untuk berkembang pada karier tertentu akan berdampak pada kepuasan kerja.

Sikap merupakan faktor penghubung

(*intervening*) bagi pengembangan karier yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Pengembangan karier memberikan dorongan terhadap nilai-nilai yang terarah untuk bersikap lebih kooperatif, proaktif, rasa hormat, ramah, dan berkemauan. Pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karier berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai (Kaya dan Ceylan, 2014). Pengembangan karier akan menentukan tingkat kepercayaan yang tinggi, peran kepemimpinan, dan tingginya persaingan gaji/upah (Faupel-Badger 2017). Menurut Mathis & Jackson (2011) organisasi memiliki peran penting dalam pengembangan karier seorang karyawan.

Pegawai dengan tingkat percaya diri dalam organisasi memiliki motivasi yang dapat meningkatkan kepuasan dalam berkinerja (Noermijati, 2015). Nguyen Cong (2013) menyebutkan bahwa kepuasan terhadap besarnya gaji akan mempengaruhi sikap masing-masing karyawan. Motivasi ini tentu menyebabkan produktivitas kinerja yang tinggi pula. Chukwuma (2014) telah menemukan bahwa tujuan motivasi adalah membuat pegawai melakukan upaya terbaik dengan antusias dan efektif untuk mencapai dan melampaui tujuan organisasi.

Pelatihan terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen ini. Beberapa kemungkinan yang didapatkan bahwa meningkatnya komitmen khususnya pandangan terhadap finansial pegawai dikarenakan pelatihan yang diberikan tidak memberikan kesempatan untuk mempraktikkan keterampilan yang telah dipelajari. (Jehanzeb *et al.*, 2013). Dilara (2015) menyebutkan bahwa pegawai yang berusia 18-25 tahun memiliki kemungkinan untuk berkeinginan untuk keluar dari perusahaan sebesar 19,2%.

Pengembangan karier tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional secara keberlanjutan. Moynihan (2008) menyebutkan bahwa peranan jaringan intraorganisasi mempengaruhi kesesuaian pegawai terhadap organisasinya. Pegawai menilai tidak dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungan kerjanya. Organisasi berusaha untuk

menciptakan lingkungan kerja yang baik agar memunculkan motivasi bagi karyawan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan pelatihan dan pengembangan karier terhadap sikap pegawai. Temuan lain bahwa pelatihan dan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja namun tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Sikap pegawai sebagai mediasi telah mempengaruhi pelatihan dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Berdasarkan hasil analisis, saran bagi manajemen institusi dalam hal meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen bagi pegawai, hal utama yang perlu menjadi perhatian ialah memperbaiki sikap karyawan untuk lebih progresif, kreatif, proaktif, dan positif dengan memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan kompetensinya serta secara terbuka untuk memberikan perencanaan karier.

Daftar Pustaka

- Abuhashesh, M., Al-Dmour, R., & Masa'deh, R. (2019). Factors that Affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers' Satisfactions. *Journal of Human Resources Management Research*, 354277.
- Kamarul, A. (2019). Factors Influencing Employee Attitudes Toward Organizational Change: Literature Review. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 395, 188-191.
- Andini, R. (2016). Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention. *Majalah Ilmiah Universitas Pandanaran*, 8(16), 1-10.
- Anuja, R. (2017). The Relationship Between Career Choice and Environment, Opportunity and Personality. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 8(3), 63-67.

- Basadur, M., Wakabayashi, M., & Takai, J. (1992). Training Effects on The Divergent Thinking Attitudes of Japanese Managers. *International Journal of Intercultural Relations*, 16(3), 329-345.
- Blanchard, P.N. & Thacker, J.W. (2013). *Effective Training System, Strategies and Practices*. 5th edition. New Jersey, Upper Saddle River: Pearson Education. Inc.
- Chukwuma, E.M. (2014). Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of Manufacturing Companies in Nnewi. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 2(7), 137-147.
- Dilara, B.E., Akova, O. & Tanriverdi, H. (2015). The relationship between turnover intention and demographic factors in hotel businesses: A study at five star hotels in Istanbul. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 385-397.
- Duerden, M. D. & Witt, P. A. (2010). The Impact of Direct and Indirect Experiences on The Development of Environmental Knowledge, Attitudes, and Behavior. *Journal of Environmental Psychology*, 30(4), 379-392.
- Guest, D.E. (2002) Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building The Worker Into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44(3),335-358.
- Hagan, C. M. (1996). The Core Competence Organization: Implications for Human Resource Practices. *Human Resource Management Review*, 6(2), 147-164.
- Jane, A.T. (2001). *The Effect of Training on Attitudes, Behavior and Performance*. (Electronic Theses and Dissertation, [Texas]: Rice University).
- Jehanzeb, Khawaja., Aldakhil, A.M., Hamid, A.B.A., & Khan, S.U.R. (2013). Exploring The Impact of Training and Career Development on Employee Retention: The Moderating Effect Of Person-Organisation Fit. *J. for Global Business Advancement*, 10(5), 483-508.
- Kaya, C. & Ceylan, B. (2014). An Empirical Study on the Role of Career Development Programs in Organizations and Organizational Commitment on Job Satisfaction of Employees. *American Journal of Business and Management*, 3(3), 178-191.
- Li, J., Brake, G., Champion, A., Fuller, T., Gabel, S. & Hatcher-Busch, L.. (2009). Workplace Learning: The Roles of Knowledge Accessibility and Management. *Journal of Workplace Learning*, 21(4), 347-364.
- Ling, L., Qing, T. & Shen, P. (2014). Can Training Promote Employee Organizational Commitment? The Effect Of Employability and Expectation Value. *Nankai Business Review International*, 5(2), 162-186.
- Meyer, J.P. (2015). *Organizational Commitment*. Wiley Encyclopedia of Management.
- Moon, J.S. & Choi, S.B. (2017). The Impact of Career Management on Organizational Commitment and the Mediating Role of Subjective Career Success: The Case of Korean R & D Employees. *Journal of Career Development*, 44(3), 191-208.
- Moynihan, D.P., & Sanjay, K.P. (2018). The Ties That Bind: Social Networks, Person- Organization Value Fit, and Turnover Intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 1-43.
- Muhammad, F. (2019). *Turnover Karyawan di Perusahaan Perkebunan Kelapa Sawit*. (Diploma Thesis, [Palembang]: Universitas Bina Darma).
- Napitupulu, S., Haryono, T., Riani, A.L., Sawitri, H.S.R. & Harsono, M. (2017). The Impact of Career Development on Employee

- Performance: An Empirical Study of The Public Sector in Indonesia. *International Review of Public Administration*, 22(3), 276-299.
- Nguyen, C. & Nguyen, D. (2013). Effects of Motivation and Job satisfaction on Employees' Performance at Petrovietnam Nghe an Construction Joints Stock Corporation (PVNC). *International Journal of Business and Social Science*, 4(6), 212-217.
- Noermijati. & Primasar, D. (2015). The Effect of Job Stress and Job Motivation on Employees' Performance Through Job Satisfaction (A Study At PT. Jasa Marga Persero Tbk. Surabaya). *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 18(1), 231-240.
- Ocen, E., Francis, K. & Angundaru, G. (2017). The Role of Training in Building Employee Commitment: The Mediating Effect of Job Satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 41(9), 742-757.
- Pathak, P. (2019). Creativity and Innovation in Reward & Compensation Practices. *School of Management Sciences*, 1(2), 58-67.
- Patton. P. (1998). *EQ-emotional intelligence service with a heart*. Jakarta, Pustaka Delapratasa. Robert E.B., Rao, U. & Thomas J.PJ. (1991). Effects of Experience on Attitude Structure, in NA. *Advances in Consumer Research*, 18, 28-29.
- Saari L.M. & Judge, T.A. (2004). Employee Attitudes And Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Sudiardhita, K., Mukhtar, S. Hartono, B., Herlith, H., Sariwulan, T. & Nikensari, S. I. (2018) The Effect of Compensation, Motivation of Employee and Work Satisfaction to Employee Performance PT. Bank XYZ (Persero) TBK. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), 1-14.
- Suwati, Minarsih, M.M. & Gagah, E. (2016). Influence of Motivation Work, Career Development and Cultural Organization on The Job Satisfaction and Implications on The Performance of Employees. *Journal of Management*, 2(2), 1-15.
- Tentama, F. (2019). The Effect And Implications Of Work Stress And Workload On Job Satisfaction. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 8(11), 2498-2502.
- Truitt, D. L. (2011). *The Effect of Training and Development on Employee Attitude as it Relatesto Training and Work Proficiency*. SAGE Open.
- Tulangow, M. J., Saerang, D. P. E. & Rumokoy, F. S. (2018). The Effect of Job Stress, Work Environment and Workload on Employee Turnover Intention. *Jurnal EMBA*, 6(2), 474-482.