



Peran *Organizational Commitment* memediasi pengaruh *Training and Development* dan *Job Security* terhadap *Work Performance* pada Karyawan *Solution Center, Marketing, dan Operasional* di PT. Axxa

Ananda Desy Rahmawati*, Tiarapuspa

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan serta keamanan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan di PT. Axxa, perusahaan transportasi nasional di Indonesia yang mengalami peningkatan keluhan layanan sehingga berpotensi mempengaruhi kinerja karyawan. Tujuannya adalah untuk menguji bagaimana investasi organisasi dalam pelatihan dan stabilitas kerja meningkatkan komitmen karyawan dan meningkatkan kinerja. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan menggunakan metode survei dengan 150 responden dari divisi *Solution Center, Marketing, dan Operations*. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur menggunakan skala Likert dan dianalisis dengan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan serta keamanan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Selain itu, komitmen organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja dan bertindak sebagai variabel mediasi. Hasil ini mendukung Teori Pertukaran Sosial yang menyatakan bahwa ketika karyawan menerima dukungan dari organisasi, mereka membalasnya melalui loyalitas yang lebih kuat dan kinerja yang lebih tinggi. Penelitian ini memberikan implikasi praktis untuk kebijakan SDM di sektor transportasi.

Kata Kunci: Pelatihan dan Pengembangan, Keamanan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Kerja

DOI:

<https://doi.org/10.53697/emak.v6i3.2636>

*Correspondence: Tiarapuspa

Email: tiara.puspa@trisakti.ac.id

Received: 22-05-2025

Accepted: 22-06-2025

Published: 22-07-2025



Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: This study investigates the effect of training and development and job security on employee work performance, with organizational commitment as a mediating variable. The research was conducted in PT. Axxa, a national transportation company in Indonesia, which has experienced an increase in service complaints, potentially affecting employee performance. The objective is to examine how organizational investment in training and job stability enhances employee commitment and improves performance. A quantitative approach was employed using a survey method with 150 respondents from the *Solution Center, Marketing, and Operations* divisions. Data were collected through structured questionnaires using a Likert scale and analyzed with *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). The findings show that both training and development and job security have a positive effect on organizational commitment. In addition, organizational commitment significantly influences work performance and acts as a mediating variable. These results support the *Social Exchange Theory*, which states that when employees receive support from the organization, they reciprocate through stronger loyalty and higher performance. The study provides practical implications for HR policies in the transportation sector.

Keywords: Training and Development, Job Security, Organizational Commitment, Work Performance

Pendahuluan

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi aspek krusial yang harus diperhatikan secara seksama. Hal ini disebabkan oleh peran penting MSDM dalam mengelola dan mengoptimalkan potensi karyawan, yang merupakan aset utama bagi keberhasilan organisasi. MSDM tidak hanya bertanggung jawab untuk merekrut dan menempatkan karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan keterampilan mereka, memastikan kepuasan kerja, serta menciptakan lingkungan yang mendukung produktivitas (Dessler, 2020).

Salah satu indikator utama dalam keberhasilan manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah work performance, yang mencerminkan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Work performance menjadi elemen krusial dalam menjaga daya saing organisasi, terutama dalam sektor yang menghadapi tekanan tinggi (Kayar & Yeşilada, 2024). Di sisi lain, (Barriga Medina et al, 2024) menekankan bahwa motivasi karyawan, yang didukung oleh rasa memiliki terhadap organisasi, dapat meningkatkan produktivitas secara signifikan. Meskipun demikian, banyak perusahaan yang masih menghadapi tantangan dalam menciptakan lingkungan kerja yang optimal untuk memaksimalkan work performance. Seperti ketidakpastian ekonomi global, disrupsi teknologi, dan perubahan cepat dalam dinamika lingkungan kerja semakin memperburuk situasi ini, sehingga menyebabkan penurunan kinerja organisasi dan menurunnya tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan (Rusmanali, 2022). Sementara itu, penelitian lain yang dilakukan oleh (Hadaitana & Iqbal, 2023) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki dampak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan, yang dimediasi oleh meningkatnya kepuasan kerja. Serta, (Fani & Pasaribu, 2023) menyoroti bahwa efektivitas kepemimpinan serta komitmen organisasi memainkan peran penting dalam mendorong motivasi dan pencapaian hasil kerja yang optimal.

Faktor-faktor yang memengaruhi work performance meliputi aspek internal dan eksternal karyawan, seperti keterampilan, motivasi, lingkungan kerja, dan dukungan organisasi. Menurut (Kayar & Yeşilada, 2024), work performance tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh dukungan organisasi dalam menyediakan lingkungan kerja yang aman dan stabil. Selain itu, (Barriga Medina et al, 2024) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik karyawan, yang dipengaruhi oleh keamanan kerja dan rasa memiliki terhadap organisasi, memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja.

Salah satu faktor yang mempengaruhi work performance yaitu training and development (T&D), yang menjadi salah satu strategi utama untuk meningkatkan keterampilan karyawan dan mempersiapkan mereka menghadapi tuntutan pekerjaan. Training and development yang dirancang dengan baik, tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif pada work performance (Hosen et al., 2024). Sementara (Jeong & Lam, 2016) menunjukkan bahwa pelatihan yang relevan mampu meningkatkan efisiensi kerja karyawan, terutama di sektor industri yang kompetitif. (Hosen et al., 2024) menambahkan bahwa keberhasilan training and development dipengaruhi oleh tingkat komitmen karyawan dalam menerapkan keterampilan baru yang diperoleh. Namun, penelitian lain, seperti yang sudah dilakukan oleh (Bahl et al, 2022) mencatat

bahwa dampak training and development terhadap work performance dapat bervariasi tergantung pada desain dan implementasi program pelatihan. Perbedaan ini sering kali terjadi jika organisasi tidak menyediakan dukungan internal yang cukup, sehingga karyawan tidak dapat mengoptimalkan hasil dari pelatihan. (Prayogi & Annisa, 2023) juga menyoroti bahwa pelatihan yang berkualitas berkontribusi pada peningkatan kompetensi kerja karyawan, yang pada akhirnya turut memperkuat rasa memiliki terhadap perusahaan secara tidak langsung.

Selain training and development, job security juga berperan penting dalam membangun kinerja karyawan. Menurut (Hourie et al, 2018) mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa aman dalam pekerjaannya biasanya menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi serta memiliki loyalitas yang lebih kuat terhadap perusahaan. Hal ini didukung oleh (Barriga Medina et al, 2024) menunjukkan bahwa stabilitas kerja menciptakan lingkungan yang kondusif bagi karyawan untuk bekerja secara optimal.

Training and development juga berpengaruh terhadap komitmen karyawan di organisasi. Menurut (Hosen et al, 2024). Training and development yang efektif tidak hanya meningkatkan keterampilan karyawan tetapi juga memperkuat organizational commitment sebagai rasa keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Sejalan dengan itu, (Bahl et al, 2022) menegaskan bahwa keberhasilan training and development tergantung pada relevansi pelatihan terhadap kebutuhan organisasi dan karyawan. Namun, masih terdapat gap terkait bagaimana program training and development dirancang agar tidak hanya berorientasi pada keterampilan, tetapi juga memperkuat komitmen organisasi secara berkelanjutan.

Selain itu, job security juga memainkan peran signifikan dalam membangun organizational commitment. (Hourie et al, 2018) menjelaskan bahwa job security meningkatkan rasa aman dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dalam pandangan (Kayar & Yeşilada, 2024), jaminan keamanan kerja menciptakan lingkungan yang kondusif untuk membangun keterikatan emosional karyawan, terutama di sektor dengan tingkat pergantian tenaga kerja yang tinggi. Namun, meskipun relevansi job security diakui, pengaruhnya terhadap organizational commitment dapat bervariasi berdasarkan sektor industri dan karakteristik organisasi.

Meskipun demikian, peningkatan work performance tidak selalu linier dengan pemberian training and development atau job security. Beberapa studi yang dilakukan oleh Hosen dan Kayar mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator yang memberikan dampak signifikan dalam mengaitkan kedua faktor tersebut dengan kinerja karyawan. Menurut (Hosen et al, 2024), karyawan yang merasa aman dan memiliki akses ke pelatihan berkualitas tinggi lebih cenderung memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan work performance mereka. (Kayar & Yeşilada, 2024) menambahkan bahwa efek mediasi ini menjadi lebih signifikan di perusahaan dengan sektor persaingan yang tinggi, seperti industri transportasi. (Nawang Sari et al, 2023) menyatakan bahwa adanya keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja, karena karyawan yang merasa menjadi bagian dari perusahaan cenderung bekerja lebih optimal. Sementara itu, menurut (Alqudah et al, 2022) praktik manajemen sumber daya manusia

yang menekankan penguatan komitmen afektif menjadi strategi kunci dalam mempertahankan karyawan berkualitas. Penelitian tersebut juga menempatkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi penting antara program pengembangan karyawan dan pencapaian kinerja kerja.

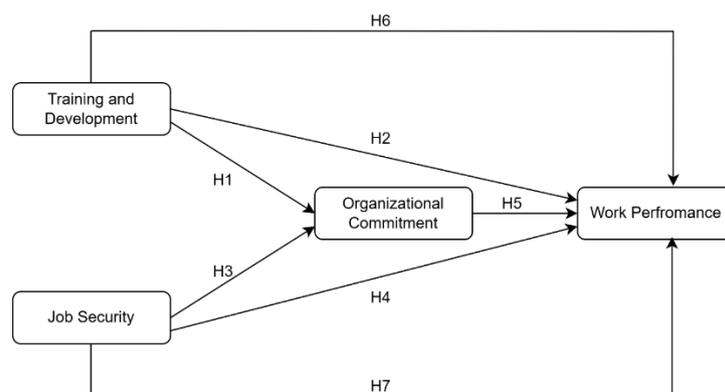
Metodologi

Rerangka Konseptual

Rerangka konseptual dalam penelitian ini menjelaskan hubungan antara *Training and Development* (T&D), *Job Security* (JS), *Organizational Commitment* (OC), dan *Work Performance* (WP). T&D dan JS dipandang sebagai faktor penting yang mendorong peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan komitmen organisasi. Berdasarkan teori Social Exchange Theory ((Blau, 1964)), ketika organisasi memberikan pelatihan yang memadai dan rasa aman dalam pekerjaan, karyawan akan membalasnya dengan kinerja yang lebih baik. (Cropanzano & Mitchell, 2005) menegaskan bahwa interaksi sosial di lingkungan kerja menciptakan hubungan timbal balik yang saling menguntungkan, yang pada gilirannya mendorong peningkatan komitmen karyawan serta munculnya perilaku kerja yang konstruktif.

T&D berperan dalam meningkatkan kompetensi dan produktivitas karyawan (Kadiresan et al, 2015), hal ini selaras dengan penelitian (Dysvik & Kuvaas, 2008), yang menyatakan bahwa persepsi terhadap kesempatan pelatihan berhubungan dengan motivasi kerja dan komitmen pada organisasi, sedangkan JS menciptakan stabilitas psikologis yang mendukung fokus kerja (Adebayo & Oguntuashe, 2021). Kedua variabel ini memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi atau organizational commitment (Meyer & Allen, 1991), yang pada akhirnya berdampak positif terhadap work performance (Chen et al, 2002).

Dengan demikian, kerangka konseptual dalam penelitian ini menggambarkan pengaruh T&D dan JS terhadap WP yang dimediasi oleh OC.



Gambar 1. Rerangka Konseptual

Rancangan Penelitian

Studi ini menerapkan pendekatan kuantitatif melalui metode survei cross-sectional. Desain ini dipilih untuk menganalisis pengaruh Training and Development serta Job Security terhadap Work Performance, dengan Organizational Commitment sebagai

variabel mediasi, pada karyawan divisi Solution Center, Marketing, dan Operasional PT. Axxa.

Pemilihan pendekatan kuantitatif didasarkan pada kemampuannya menyajikan analisis data terstruktur yang dapat diverifikasi secara statistik. Sementara metode survei cross-sectional memfasilitasi pengumpulan data dari responden dalam waktu bersamaan, sehingga menyajikan gambaran komprehensif tentang keterkaitan antarvariabel.

Penelitian ini termasuk kategori explanatory research yang bertujuan mengungkap hubungan kausal antar variabel. Pengukuran variabel menggunakan skala Likert 5 poin, dengan skor 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Terdapat lima hipotesis inti yang diuji, mencakup efek langsung maupun tidak langsung antara variabel independen, mediasi, dan dependen.

Prosedur Pengambilan Data

Dalam penelitian ini, data yang digunakan yaitu data primer, yang diperoleh secara langsung dari para responden lewat penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Forms. Pemilihan platform digital ini dilakukan agar responden dapat mengisi kuesioner secara lebih praktis dan efisien sesuai dengan waktu dan kenyamanan mereka.

Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan tetap PT. Axxa yang bekerja di divisi Solution Center, Marketing, dan Operasional. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, dengan syarat responden minimal telah bekerja selama satu tahun.

Kuesioner terdiri dari dua bagian utama, yaitu data demografis responden dan pernyataan yang berkaitan dengan empat variabel penelitian, yaitu Training and Development, Job Security, Organizational Commitment, dan Work Performance. Peneliti mendorong responden untuk menghindari pilihan netral agar data yang diperoleh lebih jelas, valid, dan mencerminkan persepsi yang sebenarnya.

Jumlah responden yang berhasil dikumpulkan sebanyak 150 orang, yang dianggap cukup untuk dilakukan analisis menggunakan metode Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

Hasil dan Pembahasan

Uji Validitas dan Reabilitas

Uji validitas bertujuan untuk menilai kualitas suatu pengukuran dan mengetahui seberapa akurat item pernyataan dalam mengukur variabel yang dimaksud ((Sekaran & Bougie, 2016)).

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran berulang kali pada kondisi dan objek yang sama menggunakan instrumen yang sama atau serupa. Dengan kata lain, uji ini menilai keajegan atau kestabilan alat ukur dalam menghasilkan data yang konsisten dari waktu ke waktu ((Hair et al., 2019)). Pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai Coefficient Cronbach's Alpha, yang menunjukkan konsistensi hasil meskipun pengukuran dilakukan secara berulang (Sekaran & Bougie, 2016).

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Uji Reabilitas

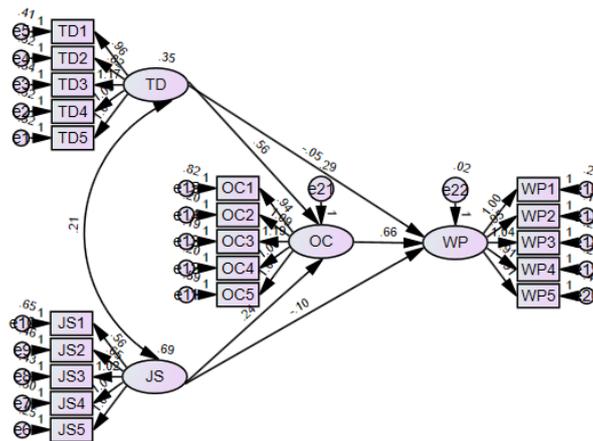
Variabel	Item Pernyataan	Faktor Loading	Cronbach Alpha
Training and Development (Yavas et al, 2003)	Karyawan di perusahaan ini menerima pelatihan berkelanjutan untuk memberikan layanan yang baik.	0,729	0,836
	Karyawan di perusahaan ini menerima pelatihan layanan pelanggan yang ekstensif sebelum mereka berhubungan dengan pelanggan.	0,739	
	Karyawan di perusahaan ini menerima pelatihan tentang cara melayani pelanggan dengan lebih baik.	0,809	
	Karyawan di perusahaan ini dilatih untuk menangani keluhan pelanggan.	0,817	
	Karyawan di perusahaan ini menerima pelatihan tentang cara menangani masalah pelanggan.	0,791	
Job Security (Kayar & Yeşilada, 2024)	Saya merasa aman dengan posisi saya di perusahaan ini.	0,611	0,844
	Saya khawatir kehilangan pekerjaan di perusahaan ini.	0,726	
	Saya yakin masa depan saya di perusahaan ini cerah.	0,846	
	Saya merasa perusahaan ini memberikan peluang karir yang baik di masa depan.	0,854	
	Saya percaya bahwa perusahaan ini akan membantu saya berkembang di masa mendatang.	0,872	
Organizational Commitment (García-Cruz & Valle-Cabrera, 2024)	Perusahaan menganggap masalah karyawan sebagai masalah mereka sendiri.	0,730	0,879
	Perusahaan memberi karyawan rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan.	0,899	
	Perusahaan adalah keluarga besar di mana karyawannya merupakan bagian darinya.	0,875	
	Bagi perusahaan, karyawan memiliki banyak arti.	0,827	
	Salah satu alasan utama mengapa perusahaan berusaha mempertahankan karyawannya adalah karena jika mereka keluar, akan sulit untuk	0,810	

menemukan pengganti dengan keterampilan yang sama.

Work Performance (Koopmans et al, 2012)	Saya berusaha menjaga pengetahuan pekerjaan saya agar tetap mutakhir.	0,731	0,779
	Saya berusaha menjaga keterampilan pekerjaan saya agar tetap mutakhir.	0,779	
	Saya menemukan solusi kreatif untuk masalah baru.	0,813	
	Saya menerima tugas pekerjaan yang menantang ketika tersedia.	0,727	
	Saya berpartisipasi aktif dalam rapat kerja.	0,622	

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 23

Goodness of Fit



Gambar 2. Standar Equation Model

Pada kategori Absolute Fit Measure, nilai Chi-square sebesar 502,672 menunjukkan bahwa model tidak sesuai karena nilai ini seharusnya kecil. Selain itu, nilai p-value sebesar 0,000 juga mengindikasikan ketidaksesuaian karena lebih kecil dari batas penerimaan $\geq 0,05$. Nilai RMSEA sebesar 0,118 menunjukkan poor fit karena melebihi ambang batas maksimal 0,08, dan nilai GFI sebesar 0,758 juga menunjukkan bahwa model tidak sesuai karena lebih rendah dari nilai ideal $\geq 0,90$.

Pada kategori Incremental Fit Measure, nilai NFI (0,738), RFI (0,697), dan TLI (0,773) menunjukkan bahwa model tidak sesuai karena berada di bawah ambang batas 0,90. Namun, nilai IFI (0,807) dan CFI (0,804) termasuk dalam kategori marginal fit, mendekati batas kelayakan model.

Untuk kategori Parsimonious Fit Measure, nilai AGFI sebesar 0,690 berada dalam kategori good fit relatif terhadap kompleksitas model, meskipun masih di bawah standar

GFI yang disarankan ($\geq 0,90$). AGFI menjadi satu-satunya indikator yang menunjukkan hasil cukup baik.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi menunjukkan bahwa sebagian besar indikator model fit belum memenuhi kriteria kelayakan, kecuali AGFI dan dua indeks inkremental (IFI dan CFI) yang menunjukkan kesesuaian marjinal. Oleh karena itu, meskipun model ini belum sepenuhnya fit, keberadaan indikator yang mendekati ambang batas dan AGFI yang mendukung memberikan dasar bahwa model ini masih dapat dipertimbangkan untuk analisis selanjutnya dengan interpretasi yang hati-hati.

Karakteristik Responden

Tabel 2. Karakteristik Responden

Demografi	Frekuensi	Presentase
Gender		
Pria	92	61,3
Wanita	58	38,7
Total	150	100,0
Usia		
20 – 23 Tahun	17	11,3
24 – 27 Tahun	41	27,3
28 – 31 Tahun	49	32,7
> 32 Tahun	43	28,7
Total	150	100,0
Lama Bekerja		
1 - 3 Tahun	47	31,3
4 - 6 Tahun	54	36,0
> 7 Tahun	49	32,7
Total	150	100,0
Bagian Kerja		
Marketing	39	26,0
Operasional	54	36,0
Solution Center	57	38,0
Total	150	100,0

Sumber : Hasil Olah Data SPSS23

Tabel ini menunjukkan distribusi karakteristik responden berdasarkan gender, usia, lama bekerja, dan bagian kerja. Sebagian besar responden adalah pria (61,3%), yang mencerminkan dominasi laki-laki di sektor transportasi karena sifat pekerjaan yang menuntut mobilitas tinggi dan ketahanan fisik. Dari sisi usia, mayoritas berada pada rentang 28–31 tahun (32,7%), yang merupakan usia produktif dan cenderung stabil dalam kariernya.

Dilihat dari lama bekerja, mayoritas responden telah bekerja selama 4–6 tahun (36,0%), menunjukkan bahwa mereka telah cukup lama terpapar pada kebijakan pelatihan dan keamanan kerja perusahaan. Berdasarkan bagian pekerjaan, sebagian besar responden

berasal dari divisi Solution Center (38,0%), disusul oleh Operasional (36,0%) dan Marketing (26,0%). Hal ini mengindikasikan bahwa responden didominasi oleh tenaga kerja di lini pelayanan langsung kepada pelanggan, yang relevan dalam mengevaluasi variabel pelatihan, keamanan kerja, dan komitmen organisasi.

Uji Hipotesa

Tabel 3. Uji Hipotesa

Hipotesa	Estimate	P-Value	Keputusan
H1: <i>Training and development</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational commitment</i>	0,562	0,000	Didukung
H2: <i>Training and development</i> berpengaruh positif terhadap <i>work performance</i>	-0,408	0,441	Tidak Didukung
H3: <i>Job security</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational commitment</i>	0,240	0,002	Didukung
H4: <i>Job security</i> berpengaruh positif terhadap <i>work performance</i>	-0,096	0,015	Tidak Didukung
H5 : <i>Organizational commitment</i> berpengaruh positif terhadap <i>work performance</i>	0,661	0,000	Didukung
H6 : Pengaruh <i>training and development</i> meningkatkan <i>work performance</i> yang dimediasi oleh <i>organizational commitment</i>	3,76	0,000	Didukung
H7 : Pengaruh <i>job security</i> meningkatkan <i>work performance</i> yang dimediasi oleh <i>organizational commitment</i>	2,86	0,004	Didukung

Sumber : Hasil Olah Data Amos26

H1 : Pengaruh Training and Development terhadap Organizational Commitment

Hipotesis nol (Ho) dan hipotesis alternatif (Ha) dirumuskan sebagai berikut:

Ho₁: Training and Development tidak berpengaruh positif terhadap Organizational Commitment.

Ha₁: Training and Development berpengaruh positif terhadap Organizational Commitment.

Berdasarkan hasil pengolahan data, Training and Development terbukti memiliki pengaruh positif terhadap Organizational Commitment dengan koefisien regresi sebesar 0,562. Nilai ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan aktivitas Training and Development akan meningkatkan Organizational Commitment sebesar 0,562 satuan.

Hasil uji statistik menunjukkan konsistensi dengan hipotesis alternatif, di mana arah koefisien beta positif sesuai prediksi. Nilai signifikansi 0,000 ($\alpha = 5\%$) mengonfirmasi penolakan Ho₁, sehingga Ha₁ diterima. Dengan demikian, secara statistik terdapat bukti kuat bahwa Training and Development memberikan pengaruh positif signifikan terhadap Organizational Commitment.

H2 : Pengaruh Training and Development terhadap Work Performance

Bunyi hipotesa nol (Ho) dan hipotesa alternatif (Ha) adalah sebagai berikut:

Ho₁: Training and development tidak berpengaruh positif terhadap work performance

Ha₁: Training and development berpengaruh positif terhadap work performance

Berdasarkan tabel secara keseluruhan diketahui bahwa Training and Development tidak berpengaruh positif secara langsung terhadap Work Performance. Training and Development memiliki nilai koefisien sebesar -0,408, karena berbagai faktor, seperti pelatihan yang kurang relevan dengan tugas sehari-hari, atau adanya waktu adaptasi sebelum keterampilan baru diterapkan, serta adanya variabel mediasi yang secara langsung menghubungkan keterhubungan ini. Selain itu, karyawan mungkin memerlukan dukungan lebih lanjut, seperti fasilitas atau supervisi, agar pelatihan berdampak langsung pada kinerja. Sehingga Ho diterima atau Ha ditolak dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan antara Training and Development terhadap Work Performance.

H3 : Pengaruh Job Security terhadap Organizational Commitment

Bunyi hipotesa nol (Ho) dan hipotesa alternatif (Ha) adalah sebagai berikut:

Ho₁: Job Security tidak berpengaruh positif terhadap Organizational Commitment

Ha₁: Job Security berpengaruh positif terhadap Organizational Commitment

Hasil analisis menunjukkan bahwa Job Security secara signifikan memengaruhi Organizational Commitment dengan koefisien regresi sebesar 0,240. Nilai ini mengartikan bahwa setiap peningkatan satu satuan persepsi Job Security akan meningkatkan Organizational Commitment sebesar 0,240 satuan.

Uji statistik memperkuat temuan ini, di mana nilai signifikansi 0,001 ($\alpha = 5\%$) lebih kecil dari batas kritis, sehingga Ho₂ ditolak dan Ha₂ diterima. Arah koefisien beta yang positif juga selaras dengan hipotesis yang diajukan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Job Security memiliki pengaruh positif yang signifikan secara statistik terhadap Organizational Commitment.

Temuan ini menegaskan bahwa rasa aman dalam pekerjaan merupakan faktor kunci untuk membangun komitmen karyawan. Organisasi perlu memprioritaskan stabilitas kerja sebagai strategi retensi, karena karyawan yang merasa aman cenderung lebih berkomitmen untuk berkontribusi jangka panjang.

H4 : Pengaruh Job Security terhadap Work Performance

Bunyi hipotesa nol (H_0) dan hipotesa alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

H_0 1: Job Security tidak berpengaruh positif terhadap work performance

H_a 1: Job Security berpengaruh positif terhadap work performance

Berdasarkan tabel secara keseluruhan, diketahui bahwa Job Security memiliki pengaruh negatif terhadap Work Performance dengan nilai koefisien sebesar $-0,096$. Artinya, semakin tinggi persepsi Job Security, justru dapat menurunkan persepsi terhadap Work Performance sebesar $0,096$ satuan. Oleh karena itu, hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_a) ditolak, yang menunjukkan bahwa secara statistik pengaruh Job Security terhadap Work Performance bersifat negatif dan tidak signifikan. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh rasa aman yang berlebihan, yang dapat mengurangi motivasi intrinsik karyawan untuk berprestasi karena mereka merasa posisi mereka tidak terancam meskipun kinerja mereka kurang optimal.

H5 : Pengaruh Organizational Commitment terhadap Work Performance

Bunyi hipotesa nol (H_0) dan hipotesa alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

H_0 1: Organizational Commitment tidak berpengaruh positif terhadap Work Performance.

H_a 1: Organizational Commitment berpengaruh positif terhadap Work Performance.

Berdasarkan tabel secara keseluruhan, diketahui bahwa Organizational Commitment memiliki pengaruh positif terhadap Work Performance dengan nilai koefisien sebesar $0,661$. Ini berarti bahwa semakin tinggi persepsi terhadap Organizational Commitment, maka Work Performance juga akan meningkat sebesar $0,661$ satuan. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa tanda koefisien beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, yaitu Organizational Commitment berpengaruh positif terhadap Work Performance. Nilai signifikansi yang diperoleh sebesar $0,000$ ($\alpha = 5\%$), sehingga hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan secara statistik bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Organizational Commitment terhadap Work Performance.

H6 : Pengaruh Training and Development terhadap Work Performance yang dimediasi oleh Organizational Commitment

Bunyi hipotesa nol (H_0) dan hipotesa alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

H_0 1: Tidak ada pengaruh positif antara Training and Development dan Work Performance yang dimediasi oleh Organizational Commitment

H_a 1: Terdapat pengaruh positif antara Training and Development dan Work Performance yang dimediasi oleh Organizational Commitment

Berdasarkan hasil uji Sobel yang diperoleh, dengan nilai statistik Sobel sebesar $3,76$ dan nilai probabilitas dua sisi (two-tailed) sebesar $0,00017$, dapat disimpulkan bahwa Training and Development memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Work

Performance melalui mediasi Organizational Commitment. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di PT Axxa mengakui peran penting Organizational Commitment sebagai mediator yang membantu menjelaskan mekanisme hubungan antara Training and Development dan Work Performance.

Dengan demikian, Organizational Commitment berfungsi sebagai penghubung utama antara manfaat pelatihan dan pengembangan dengan peningkatan kinerja kerja, sekaligus memperdalam pemahaman mengenai proses psikologis yang mendasari hubungan tersebut.

H7 : Pengaruh Job Security terhadap Work Performance yang dimediasi oleh Organizational Commitment

Bunyi hipotesa nol (H_0) dan hipotesa alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

H_0 1: Tidak ada pengaruh positif antara Job Security dan Work Performance yang dimediasi oleh Organizational Commitment

H_a 1: Terdapat pengaruh positif antara Job Security dan Work Performance yang dimediasi oleh Organizational Commitment

Berdasarkan hasil uji Sobel yang diperoleh, dengan nilai statistik Sobel sebesar 2,86 dan probabilitas dua sisi (two-tailed) sebesar 0,0042, dapat disimpulkan bahwa Job Security memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap Work Performance melalui mediasi Organizational Commitment. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di PT Axxa mengakui peran penting Organizational Commitment sebagai mediator yang membantu menjelaskan mekanisme hubungan antara Job Security dan Work Performance.

Dengan demikian, temuan ini menegaskan pentingnya Organizational Commitment sebagai penghubung dalam menjelaskan kaitan antara rasa aman kerja dan kinerja kerja. Ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya perlu menciptakan lingkungan kerja yang aman, tetapi juga harus membangun komitmen karyawan agar kinerja mereka dapat optimal.

Simpulan

Berdasarkan dari hasil pengujian hipotesis, penelitian ini mengungkapkan bahwa hubungan antara Training and Development, Job Security, Organizational Commitment, dan Work Performance di PT. Axxa memiliki interaksi yang kompleks dan saling memengaruhi satu sama lain. Sebagian hipotesis didukung secara statistik, sedangkan beberapa lainnya tidak menunjukkan hubungan yang signifikan.

Hasil pengujian menyatakan bahwa Training and Development berpengaruh positif terhadap Organizational Commitment (p -value = 0,000), yang berarti semakin tinggi pelatihan yang diberikan perusahaan, semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi. Namun, T&D tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Work Performance (p -value = 0,441), menunjukkan bahwa pelatihan saja belum cukup untuk meningkatkan performa kerja tanpa disertai komitmen organisasi yang kuat.

Job Security juga berpengaruh positif terhadap Organizational Commitment (p -value = 0,002), namun sama seperti T&D, JS tidak berpengaruh langsung terhadap Work Performance (p -value = 0,015) dan bahkan menunjukkan arah hubungan negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa rasa aman saja tidak otomatis mendorong karyawan untuk

meningkatkan kinerja, bahkan dapat menyebabkan zona nyaman yang menurunkan motivasi kerja.

Sebaliknya, Organizational Commitment terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap Work Performance (p -value = 0,000), yang menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan emosional dan loyalitas tinggi terhadap organisasi cenderung bekerja lebih optimal dan produktif.

Lebih lanjut, hasil uji mediasi dengan Sobel Test menunjukkan bahwa Organizational Commitment memediasi secara signifikan hubungan antara T&D dan Work Performance ($z = 3,76$; $p = 0,000$), serta hubungan antara Job Security dan Work Performance ($z = 2,86$; $p = 0,004$). Artinya, peran komitmen menjadi kunci dalam menjembatani pengaruh variabel independen terhadap kinerja kerja.

Secara keseluruhan, temuan ini menggarisbawahi pentingnya Organizational Commitment sebagai faktor penghubung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Organisasi perlu tidak hanya fokus pada pelatihan dan rasa aman kerja, tetapi juga membangun keterikatan emosional karyawan agar kontribusi mereka lebih maksimal.

Rekomendasi

1. Perluasan Lokasi Penelitian

Penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan transportasi yang berlokasi di wilayah Jabodetabek. Untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian, disarankan agar penelitian selanjutnya melibatkan lebih banyak perusahaan sejenis di wilayah yang berbeda, termasuk daerah di luar Jawa. Hal ini penting untuk memahami bagaimana training and development, job security, dan organizational commitment memengaruhi work performance dalam konteks budaya kerja dan struktur organisasi yang beragam.

Penelitian selanjutnya sebaiknya mencakup perusahaan transportasi dari berbagai wilayah, termasuk luar Jawa, untuk meningkatkan generalisasi hasil dalam konteks budaya kerja yang berbeda.

2. Peningkatan Variasi Industri

Penelitian ini terbatas pada sektor transportasi. Sektor ini memiliki karakteristik pekerjaan tertentu yang belum tentu berlaku di industri lain. Untuk memperluas kontribusi akademik, disarankan agar penelitian mendatang mencakup sektor industri lain, seperti perhotelan, manufaktur, atau logistik digital, yang juga menghadapi tantangan dalam peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian akan memberikan wawasan lintas industri mengenai pengaruh pelatihan dan rasa aman kerja terhadap kinerja.

Agar temuan lebih aplikatif secara luas, disarankan penelitian mencakup berbagai sektor industri seperti perhotelan atau manufaktur yang memiliki karakteristik kerja berbeda.

3. Penambahan Jumlah dan Variasi Responden

Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 150 orang, sebagian besar berasal dari tiga divisi. Untuk hasil yang lebih kuat dan representatif, disarankan agar penelitian mendatang melibatkan jumlah responden yang lebih besar dan mencakup lebih banyak

divisi atau jabatan, termasuk level manajerial. Hal ini dapat memperkuat validitas eksternal dan memungkinkan analisis perbedaan persepsi antar kelompok.

Penelitian mendatang perlu melibatkan lebih banyak responden dari beragam divisi dan jabatan agar hasilnya lebih representatif dan valid secara eksternal.

4. Penggunaan Metode Campuran (Mixed Methods)

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang kuat dalam pengujian hubungan antarvariabel. Namun, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam terkait alasan di balik pengaruh training and development dan job security, pendekatan metode campuran sangat disarankan. Pendekatan ini menggabungkan kekuatan data kuantitatif dan wawasan kualitatif dari wawancara atau FGD, sehingga dapat menggali lebih dalam mengenai persepsi, pengalaman, dan motivasi karyawan terhadap komitmen dan kinerja kerja mereka.

Pendekatan mixed methods dianjurkan untuk menggali pemahaman yang lebih mendalam terkait faktor-faktor yang memengaruhi komitmen dan kinerja karyawan.

Daftar Pustaka

- Adebayo, D. O., & Oguntuashe, K. (2021). Sustainable job security, job satisfaction, and employee commitment: Examining the mediating role of job stress. *Journal of Occupational Psychology, Employment and Disability*.
- Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
- Bahl, K., Kiran, R., & Sharma, A. (2022). Impact of Drivers of Change (Digitalization, Demonetization, and Consolidation of Banks) With Mediating Role of Nature of Training and Job Enrichment on the Banking Performance. *Sage Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221097393>
- Barriga Medina, H. R., Campoverde, R. E., Paredes-Aguirre, M., Melo Vargas, E. R., & Rosero Barzola, C. (2024). Work performance implications of meaning in life: The mediating role of Motivation. *Wellbeing, Space and Society*, 7, 100213. <https://doi.org/10.1016/j.wss.2024.100213>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 339–356. <https://doi.org/10.1348/096317902320369749>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management, 16th edition* (16th ed.). Pearson.

- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138–157. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2008.00301.x>
- Fani, H. L., & Pasaribu, B. (2023). The Effect Of Leadership And Organizational Commitment On Employee Performance Through Motivation In The Requirement And Maintenance Section Of The General Bureau Of The Republic Of Indonesia. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI) ISSN*, 12, 59–69. <https://doi.org/10.35629/8028-12095969>
- García-Cruz, J., & Valle-Cabrera, R. (2024). The employer's commitment: Conceptualization, development, and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 27(3), 286–300. <https://doi.org/10.1177/23409444211020759>
- Hadaitana, Dini., & Iqbal, M. A. (2023). The Effect Of Training And Development on Employee Performance With Mediation of Employee Satisfaction. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(4), 436–447. <https://doi.org/10.38035/ijam.v1i4.161>
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage.
- Hosen, S., Hamzah, S. R. ah, Arif Ismail, I., Noormi Alias, S., Faiq Abd Aziz, M., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Hourie, E., Malul, M., & Bar-El, R. (2018). The Value of Job Security: Does Having It Matter? *Social Indicators Research*, 139(3), 1131–1145. <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1748-4>
- Ieong, C. Y., & Lam, D. (2016). Role of Internal Marketing on Employees' Perceived Job Performance in an Asian Integrated Resort. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(5), 589–612. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1067664>
- Kadiresan, V., Selamat, M. H., Selladurai, S., & Mohamed, R. K. M. H. (2015). Performance appraisal and training and development of human resource management practices (HRM) on organizational commitment and employee behavior. *Asian Social Science*.
- Kayar, S., & Yeşilada, T. (2024). Quartet of Sustainable Job Security, Job Performance, Organizational Commitment, and Motivation in an Emerging Economy: Focusing on Northern Cyprus. *Sustainability (Switzerland)*, 16(16). <https://doi.org/10.3390/su16166764>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

-
- Nawangsari, E., Mintarti, M., & Sudjatno, S. (2023). Organizational Commitment Mediating the Influence of Training and Work Motivation on Employee Performance. *Interdisciplinary Social Studies*, 2(4), 1801–1815. <https://doi.org/10.55324/iss.v2i4.395>
- Prayogi, M. A., & Annisa, D. (2023). Training, Work Ability and employees' performance: The mediating role of Organizational Commitment. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 4(2). <https://doi.org/10.30596/ijbe.v4i2.13705>
- Rusmanali. (2022). Tantangan Sumber Daya Manusia di Era Globalisasi. *Forecasting: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 1(2).
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). John Wiley & Son.
- Yavas, U., Karatepe, O. M., Avci, T., & Tekinkus, M. (2003). Antecedents and outcomes of service recovery performance: an empirical study of frontline employees in Turkish banks. *International Journal of Bank Marketing*, 21(5), 255–265. <https://doi.org/10.1108/02652320310488439>