



# ***The Influence of Job Security and Compensation on the Performance of Honorary Employees with Organizational Commitment as a Mediator***

## **Pengaruh Keamanan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Honorer dengan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi**

Alfian Noor<sup>1\*</sup>; Rini Rahmawati<sup>2</sup>; Ahmad Rifani<sup>3</sup>

<sup>1\*</sup>Lambung Mangkurat University

\*Author Correspondence Email: [alfian.noor@ulm.ac.id](mailto:alfian.noor@ulm.ac.id)

Article History	Received (July 4 <sup>th</sup> , 2025)	Revised (August 7 <sup>th</sup> , 2025)	Accepted (December 21 <sup>st</sup> , 2025)
-----------------	---	--	--

### **News Article**

#### **Keyword:**

*Job Security;  
Compensation;  
Organizational  
Commitment;  
Employee  
Performance;  
Honorary Staff.*

#### **Abstract**

*Improving the performance of non-permanent university staff poses a strategic challenge in human resource management, especially as insecure employment status often leads to uncertainty and decreased motivation. This study is motivated by a gap between the ideal expectation of optimal performance (das sollen) and the reality of job insecurity and inadequate compensation (des sein). The research aims to examine the influence of job security and compensation on the performance of honorary employees at Lambung Mangkurat University, with organizational commitment as a mediating variable. This research employed a quantitative approach using a descriptive-analytical survey design. A total of 128 respondents were selected through proportionate stratified random sampling from a population of 362 honorary staff across 12 work units. Data were collected using a structured questionnaire and analyzed with Structural Equation Modeling (SEM) using the Partial Least Squares (PLS) technique. The results reveal that both job security and compensation significantly influence performance, directly and indirectly through organizational commitment. Organizational commitment serves as a strong mediator, reinforcing the positive effects of the independent variables on employee performance. The study concludes that enhancing honorary staff performance requires comprehensive policies that strengthen job security, ensure fair compensation, and foster organizational commitment. It is recommended that the university provide clearer employment contracts, improve compensation systems, and create an inclusive and participative work environment to build long-term loyalty.*

#### **Kata Kunci:**

*Keamanan  
Kerja;  
Kompensasi;  
Komitmen  
Organisasi;  
Kinerja  
Karyawan;*

#### **Abstrak**

*Peningkatan kinerja tenaga honorer di perguruan tinggi negeri menjadi tantangan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama karena status kerja yang tidak tetap kerap menimbulkan ketidakpastian dan menurunkan motivasi. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya kesenjangan antara harapan terhadap kinerja optimal dan realita ketidakstabilan kerja serta kompensasi yang belum memadai. Studi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keamanan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan honorer Universitas Lambung*

Tenaga  
Honorar.

Mangkurat, dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain survei deskriptif-analitis. Sampel sebanyak 128 karyawan honorar dipilih secara proportionate stratified random sampling dari populasi 362 orang yang tersebar pada 12 unit kerja. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner, dan analisis data dilakukan dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa keamanan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi. Komitmen organisasi terbukti menjadi mediator yang kuat, memperkuat pengaruh positif kedua variabel bebas terhadap kinerja. Disimpulkan bahwa peningkatan kinerja karyawan honorar memerlukan kebijakan yang memperkuat keamanan kerja dan keadilan kompensasi, serta menumbuhkan komitmen organisasi. Disarankan agar institusi menyusun kontrak yang lebih jelas, memperbaiki sistem kompensasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang partisipatif untuk membangun loyalitas jangka panjang.

**To cite this article:** Alfian Noor, Rini Rahmawati, Ahmad Rifani. (2025). "The Influence of Job Security and Compensation on the Performance of Honorary Employees with Organizational Commitment as a Mediator". *Jurnal Ilmiah Gema Perencana*, Volume 4(2), Page: 1915 – 1930.



This article is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#) ©2025 by author/s

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Dalam era persaingan global dan dinamika lingkungan eksternal yang semakin kompleks, peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) menjadi tuntutan strategis bagi institusi pendidikan tinggi, termasuk di Indonesia. Perguruan tinggi dituntut tidak hanya menghasilkan lulusan berkualitas, tetapi juga mampu mengelola sumber daya internal secara profesional untuk menjamin kelangsungan dan mutu layanan akademik. Dalam konteks ini, keberadaan karyawan honorar sebagai bagian dari struktur organisasi universitas memegang peran vital dalam mendukung aktivitas administratif dan operasional sehari-hari. Meskipun demikian, tenaga honorar kerap berada dalam posisi yang rentan secara struktural maupun psikologis, terutama terkait kepastian kerja dan kompensasi yang mereka terima (Milkovich & Newman, 2008).

Secara ideal, tenaga honorar seharusnya memperoleh jaminan kerja dan kompensasi yang layak sebagai bentuk pengakuan atas kontribusinya terhadap institusi. Namun kenyataannya, masih banyak tenaga honorar yang menghadapi ketidakpastian status kerja dan tingkat kompensasi yang tidak setara dengan beban tugas yang mereka emban (Probst, 2003; De Witte, 2005). Ketidakpastian tersebut tidak hanya berdampak pada kesejahteraan psikologis, tetapi juga berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja mereka (Cheng & Chan, 2008).

Penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa persepsi terhadap keamanan kerja dan kompensasi memengaruhi kinerja individu baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel psikologis seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasi (Riketta, 2008; Meyer & Allen, 1997). Namun, sebagian besar studi tersebut dilakukan pada sektor privat dan karyawan tetap, sehingga belum banyak yang secara khusus menyoroti dinamika yang terjadi pada tenaga honorar di institusi publik, seperti universitas negeri di Indonesia (Zaitouni, Sawalha, & Sharif, 2011). Kesenjangan inilah yang menunjukkan

perlunya kajian lebih lanjut yang terfokus pada kelompok kerja non-permanen dalam konteks sektor pendidikan tinggi.

Penelitian ini menjadi penting karena mengintegrasikan aspek keamanan kerja dan kompensasi ke dalam satu model utuh dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan honorer. Studi ini tidak hanya memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya wacana tentang manajemen SDM di sektor publik, tetapi juga memiliki implikasi praktis dalam perumusan kebijakan kelembagaan yang lebih inklusif, berkeadilan, dan strategis dalam pengelolaan tenaga honorer. Oleh karena itu, penelitian ini diyakini relevan dan signifikan dalam menjawab persoalan praktis serta mendukung pengembangan keilmuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam setting organisasi pendidikan tinggi.

### Identifikasi Masalah

Meskipun tenaga honorer memiliki peran penting dalam mendukung kelangsungan operasional dan administratif universitas, posisi mereka yang bersifat non-permanen menjadikan mereka rentan terhadap ketidakpastian kerja dan ketimpangan kompensasi. Di Universitas Lambung Mangkurat, sebanyak 362 tenaga honorer tersebar di berbagai unit kerja, namun hingga kini belum terdapat sistem pengelolaan SDM yang secara khusus menjamin keamanan kerja maupun keadilan kompensasi bagi kelompok ini. Hal ini mengindikasikan adanya celah struktural yang dapat berdampak pada semangat kerja, loyalitas, dan pada akhirnya, kinerja individu.

Secara teoretis, keamanan kerja dan kompensasi merupakan dua faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui variabel psikologis seperti komitmen organisasi (Meyer & Allen, 1997; Riketta, 2008). Namun demikian, studi-studi sebelumnya masih terbatas pada populasi karyawan tetap dan konteks organisasi privat. Minimnya riset empiris yang menyoroti tenaga honorer dalam institusi publik—terutama perguruan tinggi negeri—menyebabkan kurangnya pemahaman tentang dinamika khusus yang dialami kelompok ini. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian yang muncul dan menjadi fokus kajian ini adalah:

1. Apakah keamanan kerja dan kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan honorer?
2. Apakah komitmen organisasi memediasi hubungan antara keamanan kerja dan kompensasi terhadap kinerja tenaga honorer?

Permasalahan ini relevan untuk diteliti karena menyentuh aspek strategis pengelolaan tenaga kerja non-permanen di sektor pendidikan tinggi. Penelitian ini signifikan karena dapat memperkaya literatur manajemen SDM dalam konteks institusi publik dan sekaligus menawarkan implikasi kebijakan yang konkret bagi pengelola universitas. Dari sisi kelayakan, isu ini dapat diteliti secara sistematis melalui pendekatan kuantitatif dengan populasi dan instrumen yang terjangkau, serta metode analisis yang sesuai, yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS).

### Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah keamanan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan honorer di Universitas Lambung Mangkurat?

2. Apakah kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan honorer di Universitas Lambung Mangkurat?
3. Apakah keamanan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan honorer di Universitas Lambung Mangkurat?
4. Apakah kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan honorer di Universitas Lambung Mangkurat?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan honorer di Universitas Lambung Mangkurat?
6. Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh keamanan kerja terhadap kinerja karyawan honorer?
7. Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan honorer?

### **Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh keamanan kerja terhadap kinerja karyawan honorer di Universitas Lambung Mangkurat.
2. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan honorer di Universitas Lambung Mangkurat.
3. Mengevaluasi pengaruh keamanan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan honorer.
4. Mengevaluasi pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi karyawan honorer.
5. Mengidentifikasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan honorer.
6. Menguji peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara keamanan kerja dan kinerja karyawan honorer.
7. Menguji peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan honorer.

### **Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan antara keamanan kerja, kompensasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Dengan menempatkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, penelitian ini memperluas pemahaman tentang mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh faktor-faktor lingkungan kerja terhadap output karyawan. Hasil penelitian ini juga dapat memperkuat atau menguji ulang teori-teori terdahulu, seperti *three-component model of commitment* (Meyer & Allen, 1997), teori motivasi dua faktor Herzberg, dan teori keadilan Adams, dalam konteks tenaga honorer di sektor publik.

## 2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi pimpinan Universitas Lambung Mangkurat dan lembaga pendidikan tinggi lainnya dalam menyusun kebijakan pengelolaan tenaga honorer yang lebih adil, manusiawi, dan strategis. Rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini dapat dimanfaatkan untuk:

- a. Merancang sistem kontrak kerja yang lebih jelas dan memberikan rasa aman kepada tenaga honorer.
  - b. Menyusun skema kompensasi yang lebih proporsional dengan beban kerja dan kontribusi yang diberikan.
  - c. Menumbuhkan komitmen organisasi melalui penciptaan lingkungan kerja yang partisipatif dan komunikatif.
  - d. Menumbuhkan komitmen organisasi melalui penciptaan lingkungan kerja yang partisipatif dan komunikatif.
3. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji aspek-aspek lain dalam dinamika kerja tenaga honorer, seperti kepuasan kerja, motivasi intrinsik, atau kepemimpinan transformasional.

## KERANGKA TEORI DAN KONSEPTUAL

Kerangka teoritis dalam penelitian ini merupakan fondasi konseptual yang disusun secara sistematis berdasarkan teori-teori yang relevan dan temuan empiris sebelumnya. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi dan menjelaskan hubungan antarvariabel yang diteliti, yaitu keamanan kerja, kompensasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan honorer. Penyusunan kerangka ini berfungsi memberikan landasan ilmiah dalam merumuskan pertanyaan penelitian, mengembangkan hipotesis, memilih metode yang sesuai, serta menginterpretasikan hasil penelitian. Dengan demikian, kerangka teoritis menjadi lensa yang memandu peneliti dalam memahami dan menganalisis fenomena yang dikaji.

Keamanan kerja atau *job security* didefinisikan sebagai persepsi individu mengenai stabilitas dan keberlangsungan status pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Keamanan kerja dipandang sebagai determinan penting terhadap kesejahteraan psikologis dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh De Witte (2005) menunjukkan bahwa ketidakamanan kerja dapat menurunkan motivasi dan meningkatkan tingkat stres, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap produktivitas. Selain itu, Greenhalgh dan Rosenblatt (2010) dalam studi mereka yang dipublikasikan pada jurnal *Employee Relations* menegaskan bahwa “persepsi karyawan terhadap keamanan kerja merupakan faktor awal yang sangat penting dalam membentuk komitmen organisasi dan keterlibatan dalam pekerjaan.”

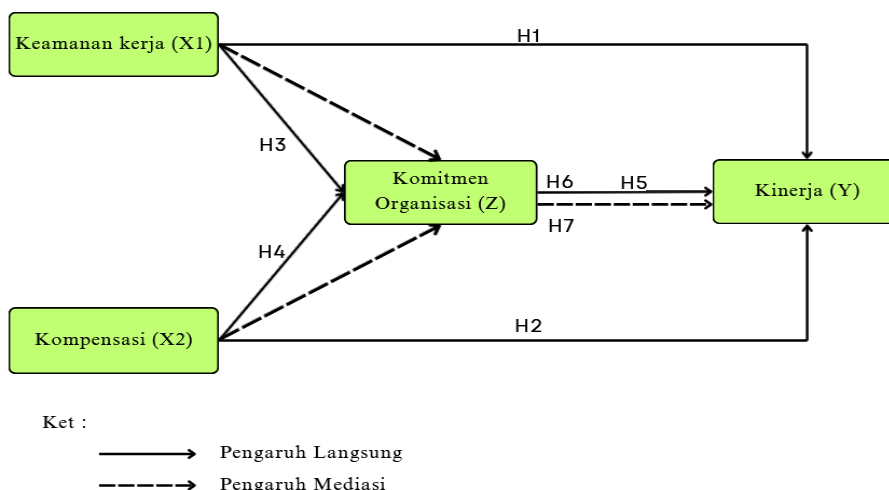
Kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusinya, baik berupa kompensasi finansial maupun non-finansial. Kompensasi yang adil dan layak tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga berkontribusi dalam memperkuat komitmen dan kinerja. Milkovich dan Newman (2008) menyatakan bahwa sistem kompensasi merupakan salah satu alat manajerial paling efektif untuk mendorong motivasi dan meningkatkan performa kerja. Penelitian oleh Islam et al. (2020) yang dipublikasikan dalam jurnal *Heliyon* mengungkapkan bahwa “kepuasan terhadap kompensasi secara signifikan memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan, terutama di sektor pelayanan publik.”

Komitmen organisasi merujuk pada sejauh mana seorang karyawan memiliki keterikatan emosional, moral, dan rasional terhadap organisasi tempat ia bekerja. Teori komitmen tiga komponen yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991) membagi komitmen menjadi tiga dimensi, yaitu komitmen afektif (keterikatan emosional), komitmen normatif (kewajiban moral), dan komitmen kontinuan (perhitungan untung-rugi). Dalam konteks ini, komitmen organisasi diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kondisi kerja terhadap kinerja. Ghosh et al. (2017) dalam artikel mereka di *Human Resource Development International* menyatakan bahwa “komitmen organisasi memediasi hubungan antara sumber daya kerja seperti keamanan kerja dan kompensasi dengan hasil kerja karyawan.”

Kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh individu sesuai dengan standar organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja mencakup dimensi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kemampuan bekerja sama. Campbell et al. (1993) menyatakan bahwa kinerja kerja merupakan hasil dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kondisi kerja. Dalam konteks karyawan non-permanen, seperti tenaga honorer, faktor psikologis dan struktural menjadi elemen penting dalam menentukan tingkat kinerja yang dicapai. Hal ini dipertegas oleh Yusof et al. (2021) dalam jurnal *Personnel Review* yang menyimpulkan bahwa “persepsi terhadap stabilitas kerja dan keadilan dalam pemberian imbalan merupakan prediktor kuat terhadap performa kerja, terutama pada sistem kerja berbasis kontrak.”

Dengan mengintegrasikan teori motivasi dua faktor dari Herzberg (1959), model komitmen organisasi dari Meyer dan Allen (1991), serta pendekatan mediasi yang dirumuskan oleh Baron dan Kenny (1986), kerangka teoritis dalam penelitian ini memberikan dasar yang kuat untuk mengkaji bagaimana keamanan kerja dan kompensasi dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel perantara. Kerangka ini juga menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar psikologis dan keadilan dalam perlakuan organisasi mampu membentuk loyalitas dan keterikatan yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya memperluas kajian teoretis di bidang manajemen sumber daya manusia, tetapi juga memberikan implikasi praktis dalam penyusunan kebijakan SDM yang lebih inklusif dan berkeadilan, khususnya dalam konteks tenaga kerja non-permanen di sektor pendidikan tinggi.

Pola hubungan antarvariabel tersebut dapat digambarkan dalam kerangka kerja sebagai berikut:



**Gambar 1.** Kerangka Kerja

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka kerja, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- H1 : Keamanan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan honorer.
- H2 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan honorer.
- H3 : Keamanan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
- H4 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
- H5 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan honorer.
- H6 : Komitmen organisasi memediasi pengaruh keamanan kerja terhadap kinerja karyawan honorer.
- H7 : Komitmen organisasi memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

### METODOLOGI

Penelitian ini adalah penelitian survei. Penelitian survei adalah penelitian yang dilakukan pada populasi yang besar maupun kecil, tetapi yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan antarvariabel (Riduan 2008:49). Sedangkan metodenya yaitu deskriptif analitis yaitu suatu metode penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data.

Tempat Penelitian ini adalah pada Universitas Lambung Mangkurat, Unit analisis dalam penelitian ini adalah Karyawan pada Universitas Lambung Mangkurat. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan berstatus honorer Universitas Lambung Mangkurat sebanyak 362 orang. Jumlah responden sebanyak 128 orang menggunakan rumus dari Taro Yamane dengan presisi 7,5 %, yang dikutip oleh Jalaludin Rahmad (1998:82) dalam Riduan (2008:65).

Teknik pengambilan sampel atau teknik sampling adalah suatu cara mengambil sampel yang representatif dari populasi (Riduwan, 2008:57). Oleh karena sifat populasi yang heterogen, yaitu tersebar di 12 unit kerja, maka teknik penentuan sampel dengan *proportionate stratified sampling*.

Variabel, definisi operasional, dan indikator variabel ada di dalam tabel berikut.

**Tabel 1.** Variabel, Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator Variabel
Keamanan Kerja (X1)	Persepsi karyawan tentang stabilitas dan keamanan posisi kerja yang dimilikinya.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keberlangsungan kerja</li> <li>2. Kepastian status pekerjaan.</li> <li>3. Rasa aman dari keputusan kerja.</li> <li>4. Kepercayaan terhadap institusi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Keyakinan untuk tetap bekerja di institusi dalam jangka Panjang.</li> <li>b. Kepastian terhadap kontrak/penugasan yang diberikan</li> <li>c. Perasaan tidak khawatir akan diberhentikan secara sepihak.</li> <li>d. Keyakinan bahwa institusi memperhatikan masa depan karyawan honorer.</li> </ol>



Kompensasi (X2)	Bentuk imbalan yang diberikan oleh universitas kepada karyawan honorer, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial	1. Kompensasi finansial 2. Kompensasi non-finansial. 3. Keadilan kompensasi 4. Kelayakan kompensasi.	a. Tingkat kepuasan terhadap gaji/honorarium yang diterima. b. Kepuasan terhadap tunjangan atau fasilitas non-uang. c. Persepsi keadilan dalam pembagian kompensasi antar karyawan. d. Kesetaraan antara beban kerja dan jumlah kompensasi.
Komitmen Organisasi (Z)	Sejauh mana karyawan itu mengenal, mengidentifikasi dan memihak pada suatu organisasi	1. Komitmen afektif 2. Komitmen kontinuan 3. Komitmen normatif	a. Perasaan bangga dan senang menjadi bagian dari organisasi. b. Kecenderungan untuk tetap bertahan karena nilai dan kepentingan pribadi. c. Kewajiban moral untuk tetap bekerja dan memberikan kontribusi
Kinerja Karyawan (Y)	Tingkat pencapaian hasil kerja karyawan honorer dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab berdasarkan target yang telah ditetapkan.	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Kerja sama	a. Ketelitian & ketepatan b. Jumlah pekerjaan diselesaikan c. Penyelesaian tepat waktu d. Kolaborasi tim

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Model (SEM) dengan teknik analisis data Partial Least Square (PLS) yang dioperasikan melalui software smart PLS. SEM.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### *Karakteristik Responden*

Karakteristik responden dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Ciri	Kategori	Frekuensi	Persentase
Usia	20 - 29 tahun	8	6,25 %
	30 - 39 tahun	74	57,81 %
	40 - 49 tahun	32	25,00 %
	50 - 58 tahun	14	10,94 %
Jenis Kelamin	Laki-laki	79	61,72 %
	Perempuan	49	38,28 %
Pendidikan	SMP/ SLTP	9	7,03 %
	SMA/ SLTA	34	26,56 %
	D3	4	3,13 %
	S1	72	56,25 %
Masa Kerja	S2	9	7,03 %
	< 5 Tahun	3	2,34 %



	5 s.d 10 tahun	55	42, 97 %
	10 s.d 15 tahun	49	38, 28 %
	15 s.d 20 tahun	15	11, 72 %
	> 20 tahun	6	4, 69 %

### Hasil Evaluasi Model Pengukuran

#### 1. Validitas Konvergen

Nilai *outer loading* dari keseluruhan indikator dari variabel keamanan kerja dan kompensasi terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dapat dilihat pada tabel 3 berikut.

**Tabel 3.** Validitas Konvergen

	Nilai Outer Loading	Keterangan
X1.1	0.706	Valid
X1.2	0.737	Valid
X1.3	0.802	Valid
X1.4	0.782	Valid
X2.1	0.783	Valid
X2.2	0.851	Valid
X2.3	0.826	Valid
X2.4	0.749	Valid
X2.5	0.776	Valid
X2.6	0.810	Valid
Z1	0.735	Valid
Z2	0.768	Valid
Z3	0.706	Valid
Z4	0.762	Valid
Z5	0.809	Valid
Z6	0.803	Valid
Y1	0.750	Valid
Y2	0.843	Valid
Y3	0.805	Valid
Y4	0.738	Valid
Y5	0.746	Valid
Y6	0.723	Valid
Y7	0.724	Valid
Y8	0.736	Valid
Y9	0.810	Valid

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai loading factor semua item pernyataan >0,70, maka dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan dinyatakan valid konvergen.

#### 2. Validitas Diskriminan

Nilai validitas diskriminan adalah dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel 4.** Validitas Diskriminan

	Keamanan Kerja	Kinerja	Komitmen Organisasi	Kompensasi
Keamanan Kerja	0.758			
Kinerja	0.336	0.765		
Komitmen Organisasi	0.666	0.678	0.765	

Kompensasi	0.685	0.517	0.620	0.800
------------	-------	-------	-------	-------

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai akar AVE tiap-tiap variabel > korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya, maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel dinyatakan valid diskriminan.

### 3. Uji Reliabilitas

**Tabel 5.** Uji Reliabilitas

	Cronch's alpha	Composite Reliability (rho..a)	Composite Reliability (rho..c)	Average Variance Extracted (AVE)
Keamanan kerja	0.755	0.764	0.843	0.574
Kinerja	0.911	0.913	0.927	0.585
Komitmen Organisasi	0.858	0.865	0.894	0.584
Kompensasi	0.888	0.901	0.914	0.640

Berdasarkan tabel di atas, nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* semua variabel > 0,70, maka semua variabel sudah reliabel.

### Hasil Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

#### 1. R Square

Nilai R Square dalam tabel berikut.

**Tabel 6.** R Square

	R-square	R-square adjusted
Kinerja	0.532	0.521
Komitmen Organisasi	0.494	0.486

Nilai *R-square adjusted* variabel komitmen organisasi sebesar 0,486, hal tersebut menandakan bahwa variabel keamanan kerja dan kompensasi mampu menjelaskan variabel komitmen organisasi sebesar 48,6%. Maka dapat disimpulkan bahwa model dianggap lemah. Sedangkan nilai *R-Square adjusted* variabel kinerja sebesar 0,521, hal tersebut menandakan bahwa variabel keamanan kerja, kompensasi dan komitmen organisasi mampu menjelaskan variabel kinerja sebesar 52,10 %, maka dapat disimpulkan model dianggap moderate.

#### 2. Effect Size

Nilai Effect Size dalam tabel berikut.

**Tabel 7.** Effect Size

	Keamanan kerja	Kinerja	Komitmen Organisasi	Kompensasi
Keamanan kerja		0.123	0.217	
Kinerja				
Komitmen Organisasi		0.566		
Kompensasi		0.104	0.100	

Di mana:

- a. Pengaruh keamanan kerja terhadap kinerja sebesar 0,123, maka pengaruh dianggap lemah.
- b. Pengaruh keamanan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 0,217, maka pengaruh dianggap moderate.
- c. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja sebesar 0,566, maka pengaruh dianggap kuat.
- d. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja 0,104, maka pengaruh dianggap lemah.
- e. Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0,100 maka pengaruh dianggap lemah.

### 3. Uji Hipotesis

Nilai uji hipotesis dalam tabel berikut.

**Tabel 8.** Uji Hipotesis

		Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
H1	Keamanan kerja → kinerja karyawan	-0.362	3.176	0.002
H2	Kompensasi → kinerja	0.317	3.426	0.001
H3	Keamanan kerja → komitmen organisasi	0.454	5.371	0.000
H4	Kompensasi → komitmen organisasi	0.309	3.800	0.000
H5	Komitmen organisasi → kinerja	0.723	7.815	0.000
H6	keamanan kerja → Komitmen organisasi → kinerja karyawan	0.328	3.719	0.000
H7	kompensasi → Komitmen organisasi → kinerja karyawan	0.224	3.970	0.000

Di mana:

- a. H1 : Keamanan kerja → Kinerja karyawan: Pengaruh signifikan ( $p < 0.05$ ).
- b. H2 : Kompensasi → Kinerja: Pengaruh signifikan ( $p < 0.05$ ).
- c. H3 : Keamanan kerja → komitmen organisasi : Pengaruh signifikan ( $p < 0.05$ ).
- d. H4 : Kompensasi → komitmen organisasi : Pengaruh signifikan ( $p < 0.05$ ).
- e. H5 : Komitmen organisasi → kinerja : Pengaruh signifikan ( $p < 0.05$ ).
- f. H6 : Keamanan kerja → Komitmen organisasi → kinerja karyawan: Pengaruh signifikan ( $p < 0.05$ ).
- g. H7 : Kompensasi → Komitmen organisasi → kinerja karyawan: Pengaruh signifikan ( $p < 0.05$ ).

### Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keamanan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan honorer, meskipun dengan nilai efek yang tergolong lemah. Hal ini selaras dengan teori Herzberg tentang faktor higienis, di mana keamanan kerja berperan sebagai elemen dasar yang dapat menghindarkan ketidakpuasan kerja. Temuan ini juga diperkuat oleh pendapat Probst (2003) dan De Witte (2005), yang menekankan bahwa rasa aman terhadap keberlangsungan pekerjaan dapat meningkatkan ketenangan psikologis karyawan dan menurunkan stres kerja, yang pada gilirannya mendukung peningkatan produktivitas.

Demikian pula, kompensasi ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, walaupun efek langsungnya tergolong kecil. Temuan ini sejalan dengan teori ekuitas Adams (1963) dan penelitian Milkovich & Newman (2008), yang menyatakan bahwa

keadilan dalam pemberian imbalan menjadi pendorong penting dalam membentuk persepsi positif karyawan terhadap organisasi. Dalam konteks tenaga honorer yang sering kali menghadapi perlakuan yang kurang setara dibandingkan karyawan tetap, pemberian kompensasi yang layak dapat menjadi bentuk penghargaan yang bermakna dan memicu semangat kerja.

Hal yang paling menonjol dalam temuan ini adalah peran mediasi komitmen organisasi yang terbukti kuat dalam menjembatani pengaruh keamanan kerja dan kompensasi terhadap kinerja. Hasil ini mendukung konsep *three-component model* dari Meyer dan Allen (1991), khususnya dimensi komitmen afektif, di mana keterikatan emosional terhadap institusi akan mempengaruhi perilaku positif, termasuk kinerja kerja. Penelitian oleh Riketta (2008) dan Ghosh et al. (2017) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan mediator yang efektif dalam mengubah persepsi kerja menjadi performa aktual.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan keamanan kerja dan pemberian kompensasi yang adil saja tidak cukup untuk menghasilkan kinerja yang optimal jika tidak diikuti dengan penguatan ikatan psikologis dan emosional terhadap institusi. Hal ini menjadikan komitmen organisasi sebagai elemen kunci yang perlu difasilitasi melalui kebijakan manajerial yang bersifat partisipatif, inklusif, dan berorientasi pada pemberdayaan.

Implikasi teoretis dari temuan ini adalah adanya dukungan terhadap teori-teori organisasi modern yang menempatkan variabel afektif dan persepsi kerja sebagai jembatan antara sistem kerja formal dan hasil kerja individual. Sementara itu, implikasi praktisnya adalah perlunya penyusunan kebijakan pengelolaan tenaga honorer yang tidak hanya berfokus pada insentif materiil, tetapi juga aspek afeksi dan identifikasi terhadap organisasi.

Lebih jauh lagi, hasil ini menunjukkan bahwa universitas, sebagai institusi publik, dituntut untuk membangun sistem kerja yang tidak diskriminatif dan mampu menciptakan rasa memiliki di kalangan tenaga honorer. Penelitian ini juga mengidentifikasi bahwa komitmen organisasi bukan sekadar hasil dari perlakuan organisasi terhadap karyawan, melainkan juga cerminan persepsi mereka terhadap keadilan, pengakuan, dan kejelasan arah masa depan.

Secara keseluruhan, pembahasan ini tidak hanya menegaskan temuan statistik, tetapi juga memberikan kontribusi konseptual terhadap diskursus manajemen SDM di sektor publik, khususnya dalam pengelolaan tenaga kerja non-permanen di lingkungan pendidikan tinggi. Oleh karena itu, penelitian lanjutan dapat diarahkan untuk mengeksplorasi peran variabel lain, seperti kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, atau budaya kerja, dalam membentuk perilaku kerja tenaga honorer secara berkelanjutan.

### Limitasi Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui secara terbuka agar pembaca dapat menafsirkan temuan secara proporsional dan objektif. *Pertama*, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner tertutup, sehingga tidak mampu menggali secara mendalam dinamika psikologis, persepsi kontekstual, atau pengalaman subjektif dari responden. Hal ini membatasi ruang interpretasi terhadap latar belakang motivasional dan nuansa afektif yang mungkin berperan dalam membentuk komitmen dan kinerja karyawan honorer.

*Kedua*, karakteristik responden dalam penelitian ini terbatas pada tenaga honorer Universitas Lambung Mangkurat, yang meskipun cukup representatif dalam konteks

lembaga tersebut, belum tentu dapat digeneralisasi ke lingkungan universitas lain, baik secara struktural maupun kultural. *Ketiga*, data yang diperoleh sepenuhnya bersumber dari persepsi responden melalui pengisian kuesioner secara mandiri, sehingga berpotensi mengandung bias sosial atau keinginan untuk memberikan jawaban yang dianggap sesuai dengan harapan sosial (*social desirability bias*).

*Keempat*, meskipun model analisis yang digunakan, yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS), cukup memadai untuk menguji hubungan antarvariabel laten, teknik ini memiliki keterbatasan dalam mengungkap hubungan kausalitas secara kuat karena desain penelitian yang bersifat *cross-sectional*.

*Kelima*, variabel-variabel lain yang secara teoritis juga berpengaruh terhadap kinerja, seperti kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, atau budaya organisasi tidak dimasukkan dalam model, sehingga potensi penjelasan model menjadi terbatas. Hal ini memberikan peluang bagi peneliti selanjutnya untuk memperluas cakupan variabel dan menggunakan pendekatan campuran (*mixed methods*) agar dapat menggali dimensi kuantitatif sekaligus kualitatif dari fenomena yang diteliti.

Dengan menyadari dan menjelaskan keterbatasan-keterbatasan ini, peneliti berharap dapat memberikan arah yang lebih jelas bagi penelitian di masa mendatang, serta mendorong terwujudnya kajian lanjutan yang lebih komprehensif dan mendalam dalam menjawab kompleksitas isu pengelolaan tenaga honorer di lingkungan pendidikan tinggi.

### Kebaruan/Kontribusi

Penelitian ini memiliki kebaruan dalam dua aspek utama. *Pertama*, dari sisi objek kajian, penelitian ini secara khusus menyoroti tenaga honorer di perguruan tinggi negeri, sebuah kelompok kerja non-permanen yang selama ini relatif kurang mendapat perhatian dalam kajian manajemen sumber daya manusia, yang umumnya lebih terfokus pada karyawan tetap di sektor swasta. Dengan mengangkat konteks tenaga honorer Universitas Lambung Mangkurat, studi ini membuka ruang pemahaman baru tentang dinamika kerja, motivasi, serta tantangan kinerja yang dihadapi oleh kelompok kerja yang rentan secara struktural dan psikologis.

*Kedua*, dari segi konstruksi model analisis, penelitian ini menawarkan kontribusi konseptual melalui pengintegrasian variabel komitmen organisasi sebagai mediator dalam hubungan antara keamanan kerja dan kompensasi terhadap kinerja. Meskipun masing-masing variabel tersebut telah banyak diteliti, namun studi yang menguji keterkaitan ketiganya dalam satu model struktural yang utuh masih sangat terbatas, terlebih lagi pada konteks organisasi publik dengan karakteristik kerja non-permanen. Hal ini menjadikan penelitian ini relevan untuk memperkaya literatur di bidang organizational behavior dan manajemen SDM sektor publik.

Selain kontribusi teoritis, penelitian ini juga memberikan kontribusi praktis bagi pengelolaan tenaga kerja honorer di institusi pendidikan tinggi. Hasil temuan dapat menjadi dasar dalam merumuskan kebijakan manajerial yang lebih inklusif, adil, dan strategis, khususnya dalam aspek perancangan sistem kontrak kerja, pemberian kompensasi yang proporsional, dan upaya menumbuhkan loyalitas serta komitmen organisasi bagi karyawan non-permanen. Dalam jangka panjang, kontribusi ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas layanan administratif dan akademik universitas melalui optimalisasi kinerja SDM-nya.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menawarkan nilai tambah dalam pengembangan teori dan model hubungan antarvariabel organisasi, tetapi juga memberikan solusi aplikatif terhadap tantangan praktis dalam tata kelola sumber daya

manusia di sektor pendidikan tinggi, terutama pada isu keberlanjutan dan keadilan kerja bagi tenaga honorer.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa keamanan kerja dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan honorer, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peran mediasi komitmen organisasi. Komitmen organisasi terbukti menjadi variabel mediasi yang kuat dan signifikan, yang menjembatani pengaruh positif dari persepsi terhadap stabilitas kerja dan keadilan kompensasi terhadap peningkatan performa kerja individu.

Keamanan kerja memberikan kontribusi terhadap penguatan komitmen afektif, yaitu perasaan aman dan terikat secara emosional pada institusi, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Kompensasi yang adil dan layak juga terbukti mampu memperkuat loyalitas dan meningkatkan semangat kerja, meskipun pengaruh langsungnya terhadap kinerja lebih rendah dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja karyawan honorer tidak dapat dilepaskan dari strategi manajerial yang tidak hanya berfokus pada pemberian insentif, tetapi juga pada penciptaan iklim kerja yang mendukung keberlanjutan dan pengakuan terhadap kontribusi mereka. Temuan ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan teori motivasi kerja dan perilaku organisasi, sekaligus memberikan rekomendasi kebijakan praktis bagi institusi pendidikan tinggi dalam merancang sistem pengelolaan tenaga honorer yang lebih adil, inklusif, dan berkelanjutan.

### **Saran**

Berdasarkan temuan dan kesimpulan penelitian ini, beberapa saran yang dapat diajukan antara lain:

1. Bagi pengelola institusi pendidikan tinggi, khususnya Universitas Lambung Mangkurat, disarankan untuk menyusun sistem kontrak kerja yang lebih transparan dan berjangka waktu jelas bagi tenaga honorer. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan rasa aman dalam pekerjaan yang pada gilirannya dapat memperkuat komitmen organisasi dan kinerja mereka.
2. Pihak manajemen universitas perlu mempertimbangkan peningkatan kualitas dan keadilan dalam sistem kompensasi, baik dalam bentuk tunjangan finansial maupun penghargaan non-finansial seperti akses pelatihan, pengakuan sosial, serta kesempatan untuk berpartisipasi dalam kegiatan institusi. Kompensasi yang layak menjadi bentuk penghargaan nyata terhadap kontribusi karyawan non-permanen.
3. Diperlukan intervensi strategis dalam membangun komitmen organisasi, misalnya melalui pembinaan budaya kerja inklusif, forum komunikasi terbuka, serta melibatkan tenaga honorer dalam proses pengambilan keputusan. Kegiatan-kegiatan tersebut diharapkan mampu menumbuhkan rasa memiliki dan loyalitas jangka panjang terhadap institusi.
4. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan dengan pendekatan mixed methods agar dimensi psikologis dan kontekstual dapat digali lebih dalam. Penelitian selanjutnya juga dapat mempertimbangkan variabel lain

seperti kepuasan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi, serta menggunakan desain longitudinal untuk melihat dinamika komitmen dan kinerja dari waktu ke waktu.

5. Bagi pembuat kebijakan, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk merancang regulasi perlindungan kerja bagi tenaga non-ASN, agar tercipta sistem ketenagakerjaan yang lebih berkeadilan dan berkelanjutan di sektor pendidikan.

Dengan saran-saran tersebut, diharapkan hasil penelitian ini tidak hanya memperkaya diskursus akademik, tetapi juga memberikan kontribusi aplikatif dalam upaya perbaikan manajemen sumber daya manusia di lingkungan perguruan tinggi, khususnya terkait keberlanjutan dan kesejahteraan tenaga honorer.

### PERNYATAAN KONTRIBUSI PENULIS

Penelitian ini merupakan bagian dari artikel penelitian yang disusun oleh **Alfian Noor**, mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Lambung Mangkurat. Dalam keseluruhan proses penelitian dan penulisan artikel ini, Alfian Noor berperan secara aktif dan penuh dalam perumusan masalah, penyusunan kerangka teori dan kerangka konseptual, penyusunan instrumen penelitian, pengumpulan dan pengolahan data, analisis dan interpretasi hasil, penulisan draf awal artikel, serta penyusunan naskah akhir untuk publikasi.

**Dr. Rini Rahmawati, SE., MM.** dan **Dr. Ahmad Rifani, SE., MM.** selaku dosen pembimbing berkontribusi dalam memberikan arahan konseptual, koreksi substantif pada desain penelitian, validasi instrumen, telaah kritis terhadap hasil analisis dan pembahasan, serta bimbingan dalam penulisan naskah ilmiah secara keseluruhan. Keduanya juga turut memberikan persetujuan terhadap versi akhir naskah sebelum dikirimkan untuk publikasi.

Dengan demikian, seluruh penulis yang tercantum dalam artikel ini telah memberikan kontribusi nyata dan signifikan sesuai dengan peran masing-masing. Pernyataan ini disampaikan untuk memastikan transparansi kontribusi, menghindari klaim kepenulisan yang tidak sah, serta menghargai keterlibatan akademik setiap individu yang terlibat dalam proses penyusunan dan penyelesaian artikel ilmiah ini.

### REFERENSI

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). Jossey-Bass.
- Cheng, G. H. L., & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 57(2), 272–303. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x>
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1–6.



- Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. P., & Shadman, M. (2017). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 432–455. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2016-1073>
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (2010). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Employee Relations*, 32(5), 441–454. <https://doi.org/10.1108/01425451011061674>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Islam, T., Hussain, D., Ahmed, I., Sadiq, M., & Usman, B. (2020). Influence of compensation, training and development, and career development on employee performance in the public sector. *Heliyon*, 6(9), e04992. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04992>
- 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)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publications.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2008). *Compensation* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Probst, T. M. (2003). Exploring employee outcomes of organizational restructuring: A Solomon four-group study. *Group & Organization Management*, 28(3), 416–439. <https://doi.org/10.1177/1059601103251627>
- Riduwan. (2008). *Metode dan teknik menyusun tesis*. Alfabeta.
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472–481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472>
- Yusof, N. M., Yusoff, R. B. M., & Hussin, Z. H. (2021). The influence of perceived organizational support on employee performance with work engagement as a mediator. *Personnel Review*, 50(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2019-0224>
- Zaitouni, M., Sawalha, N. N., & Sharif, A. (2011). The impact of human resource management practices on organizational commitment in the banking sector in Kuwait. *International Journal of Business and Management*, 6(6), 108–123. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n6p108>