

Determinan Komitmen Afektif terhadap Profesionalisme Kerja

Dedy Saputro¹, Hanif Mauludin^{2*}

^{1,2} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Malangkuçewara, Indonesia

Alamat: Jl. Terusan Candi Kalasan Jl. Candi Waringin Lawang, Mojolangu, Malang, Jawa Timur

*Korespondensi penulis: hanif@stie-mce.ac.id

Abstract. *This study examines the influence of position hierarchy and job promotion on work professionalism, with affective commitment as a mediating variable among employees of Lapas Kelas I Probolinggo (Class I Correctional Facility Probolinggo). Using a quantitative causal-explanatory design, data were collected from 103 respondents through structured questionnaires during January–May 2026 and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via SmartPLS. Results indicate that all seven hypotheses are supported. Position hierarchy and job promotion each positively and significantly influence affective commitment and work professionalism, both directly and indirectly through affective commitment as a partial mediator. Position hierarchy emerged as the strongest direct predictor of professionalism, while job promotion was the strongest direct predictor of affective commitment. Affective commitment mediated approximately 38% of the total effect of job promotion on professionalism (indirect effect = 0.104; total effect = 0.274, based on PLS-SEM bootstrapping result). These findings underscore the importance of integrating structural management policies with psychological engagement strategies to foster sustained professional behavior in high-pressure public sector organizations.*

Keywords: *affective commitment, job promotion, position hierarchy, work professionalism*

Abstrak. Penelitian ini mengkaji pengaruh hierarki jabatan dan promosi jabatan terhadap profesionalisme kerja, dengan komitmen afektif sebagai variabel mediasi di kalangan pegawai Lapas Kelas I Probolinggo. Dengan menggunakan desain kausal-eksplanatori kuantitatif, data dikumpulkan dari 103 responden melalui kuesioner terstruktur selama Januari–Mei 2026 dan dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui SmartPLS. Hasil menunjukkan bahwa ketujuh hipotesis didukung. Hierarki jabatan dan promosi jabatan masing-masing secara positif dan signifikan memengaruhi komitmen afektif dan profesionalisme kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen afektif sebagai mediator parsial. Hierarki jabatan muncul sebagai prediktor langsung terkuat terhadap profesionalisme, sementara promosi jabatan merupakan prediktor langsung terkuat terhadap komitmen afektif. Komitmen afektif memediasi sekitar 38% dari total efek promosi jabatan terhadap profesionalisme (efek tidak langsung = 0,104; total efek = 0,274, berdasarkan hasil bootstrapping PLS-SEM). Temuan ini menekankan pentingnya mengintegrasikan kebijakan manajemen struktural dengan strategi keterlibatan psikologis untuk menumbuhkan perilaku profesional yang berkelanjutan di organisasi sektor publik yang bertekanan tinggi.

Kata kunci: komitmen afektif, promosi jabatan, hierarki jabatan, profesionalisme kerja

1. LATAR BELAKANG

Profesionalisme kerja aparatur publik merupakan elemen fundamental dalam penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat. Profesionalisme tidak hanya mencerminkan kemampuan teknis pegawai, tetapi juga sikap, etika, tanggung jawab, serta konsistensi perilaku kerja sesuai dengan standar organisasi dan nilai-nilai publik (Hall, 1968; Noordegraaf, 2015; Park et al., 2022). Berbagai organisasi sektor publik masih menghadapi permasalahan rendahnya profesionalisme kerja pegawai, yang ditandai dengan lemahnya disiplin, pelanggaran prosedur, serta inkonsistensi

dalam penerapan etika kerja. Kondisi ini semakin kompleks pada organisasi dengan karakteristik kerja berisiko tinggi dan tekanan struktural kuat, seperti lembaga pemasyarakatan.

Salah satu faktor psikologis yang diyakini memiliki peran penting dalam membentuk profesionalisme kerja adalah komitmen afektif. Komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional individu terhadap organisasi, yang tercermin dalam rasa memiliki, kebanggaan, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Meyer & Allen, 1991). Dalam kondisi kerja yang penuh tekanan, komitmen afektif berfungsi sebagai mekanisme ketahanan psikologis yang menjaga konsistensi perilaku profesional. Faktor struktural seperti hierarki jabatan dan promosi jabatan juga berpotensi memengaruhi komitmen afektif pegawai. Hierarki jabatan yang dikelola secara adil dapat memperkuat rasa dihargai dan keterikatan emosional (Robbins & Judge, 2016), sementara promosi jabatan yang dipersepsikan adil dan transparan oleh pegawai dapat memperkuat kepercayaan dan identifikasi diri mereka dengan organisasi (Adams, 1964; Herzberg et al., 1959).

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara variabel-variabel ini dalam berbagai konteks organisasi. Efiong et al (2023) membuktikan bahwa struktur organisasi yang jelas berhubungan signifikan dengan produktivitas dan sikap kerja karyawan. Hermawati et al (2023) menemukan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Abdillah & Utari (2022) menunjukkan bahwa promosi jabatan merupakan instrumen manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam mendorong kinerja pegawai sektor publik. Handraini & Syamsir (2024) menegaskan bahwa sistem pembinaan dan promosi yang transparan mampu meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap organisasi. Adapun Rasdi (2022) membuktikan bahwa komitmen afektif berperan signifikan dalam mendorong perilaku kerja profesional pada organisasi publik, sementara Sukoco & Kurniawan (2023) mengkonfirmasi bahwa pegawai dengan komitmen afektif tinggi menunjukkan dedikasi dan konsistensi kerja yang lebih kuat.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih menempatkan profesionalisme kerja sebagai variabel yang dipengaruhi secara langsung oleh faktor struktural organisasi, tanpa memperhatikan peran psikologis komitmen afektif sebagai penghubungnya. Beberapa studi menunjukkan pengaruh positif hierarki dan promosi jabatan terhadap profesionalisme kerja, sementara studi lain menemukan hasil yang lemah atau tidak signifikan (Fazi et al., 2019; Katz et al., 2022). Ketidakkonsistenan ini mengindikasikan adanya mekanisme mediasi yang belum sepenuhnya dijelaskan. Selain itu, sebagian besar penelitian dilakukan pada organisasi dengan karakteristik kerja relatif stabil, sehingga kurang

merepresentasikan konteks organisasi sektor publik bertekanan ekstrem seperti lembaga pemasyarakatan (Neumann et al., 2024; Rosenbloom & Kravchuk, 2005).

Berdasarkan kesenjangan penelitian, hasil penelitian berkontribusi dengan menguji model mediasi komitmen afektif dalam konteks yang masih jarang diteliti secara empiris, yaitu organisasi pemasyarakatan dengan karakteristik hierarki ketat, tekanan kerja ekstrem, dan mekanisme promosi yang sangat formal. Meskipun mediasi komitmen afektif telah diuji dalam berbagai konteks organisasi, penerapannya pada lembaga pemasyarakatan di Indonesia masih sangat terbatas, sehingga temuan penelitian ini diharapkan dapat memperluas generalisasi teori sekaligus memberikan bukti empiris yang kontekstual.

2. KAJIAN TEORITIS

Profesionalisme Kerja

Profesionalisme kerja merupakan konsep sentral dalam kajian Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik. Hall (1968) mendefinisikan profesionalisme sebagai internalisasi nilai, norma, dan standar profesi yang tercermin dalam perilaku kerja sehari-hari, mencakup komitmen terhadap kualitas kerja, tanggung jawab moral, integritas, serta kepatuhan terhadap etika profesi. Freidson (2001) memandang profesionalisme sebagai pengendalian kerja berbasis internalisasi nilai, bukan semata-mata aturan birokratis, sehingga pegawai yang profesional menunjukkan otonomi dalam pengambilan keputusan yang tetap berada dalam koridor etika dan standar organisasi. Dalam organisasi publik, profesionalisme memiliki dimensi normatif yang kuat karena berkaitan langsung dengan kepentingan masyarakat dan legitimasi institusi negara (Noordegraaf, 2020). Fraser (2025) membedakan profesionalisme okupasional yang menekankan kontrol kolegiat dan etika profesi dari dalam komunitas profesional, dengan profesionalisme organisasional yang menekankan kontrol manajerial, struktur hierarki, dan akuntabilitas eksternal.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji profesionalisme kerja dalam berbagai konteks. Handraini & Syamsir (2024) menemukan bahwa sistem pembinaan dan promosi pegawai yang transparan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan profesionalisme birokrasi dan kualitas pelayanan publik. Fraser (2025) dalam kajiannya pada organisasi publik di Skotlandia menunjukkan bahwa profesionalisme organisasional semakin dominan dan dibangun di atas fondasi hierarki, akuntabilitas, dan kejelasan struktur kewenangan. Rosenbloom & Kravchuk (2005) menegaskan bahwa dalam organisasi publik yang hierarkis, kepatuhan terhadap struktur jabatan merupakan bagian integral dari profesionalisme itu sendiri.

Dengan demikian, profesionalisme kerja dipahami sebagai hasil interaksi antara faktor struktural organisasi dan kondisi psikologis individu, sehingga dapat diduga bahwa pengelolaan struktur organisasi yang adil dan transparan akan mendorong terbentuknya profesionalisme kerja pegawai yang lebih tinggi.

Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan salah satu dimensi utama dari komitmen organisasional yang menggambarkan keterikatan emosional individu terhadap organisasi. Meyer & Allen (1991) mendefinisikan komitmen afektif sebagai kondisi di mana individu merasa terikat secara emosional, mengidentifikasi diri dengan organisasi, dan memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Dalam *Three-Component Model of Organizational Commitment*, komitmen afektif dibedakan dari komitmen berkelanjutan dan normatif, dan dianggap sebagai bentuk komitmen yang paling kuat dalam memengaruhi perilaku kerja positif seperti kinerja tinggi, loyalitas, dan kepatuhan terhadap nilai-nilai organisasi (Meyer & Allen, 1991). *Organizational Commitment Theory* menegaskan bahwa pegawai dengan komitmen afektif tinggi bekerja bukan semata-mata karena kewajiban formal, melainkan karena dorongan internal dan identifikasi diri dengan tujuan organisasi (Meyer & Allen, 1997).

Rasdi (2022) dalam penelitiannya pada organisasi publik membuktikan bahwa komitmen afektif berperan signifikan dalam mendorong perilaku knowledge-sharing dan profesionalisme kerja pegawai. Sukoco & Kurniawan (2023) dalam konteks organisasi publik di Indonesia mengkonfirmasi bahwa pegawai dengan komitmen afektif tinggi menunjukkan dedikasi dan konsistensi kerja yang jauh lebih kuat. McCormick & Donohue (2019) menemukan bahwa antecedent komitmen afektif mencakup persepsi keadilan organisasional, dukungan organisasi, dan pengakuan atas kontribusi individu. Dalam lingkungan kerja dengan tekanan tinggi seperti lembaga pelayan publik, komitmen afektif berfungsi sebagai mekanisme ketahanan psikologis yang membantu pegawai mempertahankan konsistensi perilaku profesional meskipun menghadapi risiko dan keterbatasan. Berdasarkan hal tersebut, dapat diduga bahwa semakin kuat komitmen afektif pegawai terhadap organisasi, semakin tinggi pula tingkat profesionalisme kerjanya.

Hierarki Jabatan

Hierarki jabatan merupakan struktur berjenjang dalam organisasi yang mengatur pembagian wewenang, tanggung jawab, serta hubungan pelaporan antar posisi kerja. Weber (1947) dalam teori birokrasi klasiknya menegaskan bahwa hierarki jabatan berfungsi untuk

menciptakan keteraturan, kejelasan peran, dan efisiensi dalam organisasi. Setiap posisi dalam hierarki memiliki otoritas dan tanggung jawab yang berbeda sesuai dengan tingkatannya, sehingga menciptakan kepastian kerja bagi setiap anggota organisasi. Russo & Houten (2021) menambahkan bahwa kompleksitas desain jabatan dan lapisan hierarki berpengaruh terhadap cara individu memaknai perannya dalam organisasi. Robbins & Judge (2019) menyatakan bahwa struktur organisasi yang memberikan kejelasan kewenangan dan hubungan pelaporan dapat meningkatkan rasa aman dan kepastian kerja, yang pada akhirnya memengaruhi sikap dan perilaku individu di tempat kerja. Namun demikian, pengaruh positif hierarki jabatan tidak berarti hierarki hanya efektif mendorong komitmen dan profesionalisme apabila dipersepsikan adil, transparan, dan proporsional oleh pegawai hierarki yang dipersepsikan kaku atau tidak adil justru berpotensi menimbulkan alienasi dan penurunan motivasi kerja (Robbins & Judge, 2019).

Efiong et al (2023) secara empiris membuktikan bahwa struktur organisasi yang jelas dan terkoordinasi berhubungan signifikan dengan produktivitas dan sikap kerja karyawan. Handraini & Syamsir (2024) menegaskan bahwa pengelolaan hierarki jabatan yang transparan mampu meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap organisasi. McCormick & Donohue (2019) menunjukkan bahwa kejelasan struktur organisasi merupakan salah satu antecedent penting komitmen afektif karena menciptakan rasa dihargai dan kepastian yang mendorong keterikatan emosional. Dalam konteks organisasi hierarkis kuat seperti lembaga pemasyarakatan, hierarki jabatan yang dikelola secara adil dan proporsional berpotensi memperkuat rasa memiliki dan kebanggaan pegawai terhadap organisasi, sekaligus mendorong konsistensi perilaku profesional secara langsung. Dengan demikian, dapat diduga bahwa semakin jelas dan adil hierarki jabatan yang diterapkan, semakin kuat komitmen afektif pegawai dan semakin tinggi profesionalisme kerjanya, baik melalui mekanisme psikologis maupun struktural.

Promosi Jabatan

Promosi jabatan merupakan proses pengangkatan pegawai ke posisi yang lebih tinggi dalam struktur organisasi sebagai bentuk pengakuan atas kinerja dan kompetensi (Ploscaru, 2022). Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, promosi jabatan berfungsi sebagai instrumen pengembangan karier sekaligus mekanisme motivasi kerja. Herzberg et al (1959) dalam *Two-Factor Theory* mengklasifikasikan pengakuan dan kemajuan karier sebagai faktor motivator yang dapat meningkatkan kepuasan dan keterikatan kerja secara intrinsik. Adams (1964) dalam teori keadilan menegaskan bahwa persepsi keadilan dalam proses promosi sangat

menentukan sikap dan perilaku pegawai; promosi yang adil dan transparan meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap organisasi yang pada akhirnya memperkuat identitas diri mereka dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Abdillah & Utari (2022) menemukan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dalam organisasi publik. Hermawati et al (2023) membuktikan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang secara implisit mencerminkan penguatan komitmen dan keterikatan organisasional. Duru et al (2023) menunjukkan bahwa keadilan dalam prosedur promosi merupakan prediktor penting sikap kerja positif karyawan, termasuk keterikatan emosional terhadap organisasi. Ploscaru (2022) menambahkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia termasuk promosi jabatan berdampak langsung pada perubahan perilaku kerja dan orientasi profesional karyawan. Dalam konteks lembaga pemasyarakatan, promosi jabatan tidak hanya berkaitan dengan mobilitas karier, tetapi juga dengan peningkatan tanggung jawab dan tuntutan profesionalisme yang lebih tinggi. Dengan demikian, dapat diduga bahwa sistem promosi jabatan yang adil dan transparan akan memperkuat komitmen afektif pegawai sekaligus mendorong peningkatan profesionalisme kerja, baik secara langsung maupun melalui jalur psikologis keterikatan emosional.

Berdasarkan kajian teoritis di atas, setiap variabel dalam penelitian ini dioperasionalisasikan melalui indikator-indikator yang dikembangkan dari teori-teori yang telah diuraikan. Tabel berikut merangkum indikator pengukuran masing-masing variabel beserta sumber teoretisnya.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Sumber
Hierarki Jabatan (X1)	1. Kejelasan wewenang dan otoritas jabatan 2. Kejelasan pembagian tugas dan tanggung jawab 3. Kejelasan rantai komando dan hubungan pelaporan 4. Proporsionalitas beban kerja antar tingkatan jabatan	(Robbins & Judge, 2019; Weber, 1947)
Promosi Jabatan (X2)	1. Keadilan prosedur promosi 2. Transparansi kriteria promosi 3. Kesesuaian promosi dengan kompetensi 4. Pengakuan atas kinerja dalam promosi 5. Kesempatan pengembangan karier yang terbuka	(Adams, 1964; Herzberg et al., 1959)

Komitmen Afektif (Z)	1. Keterikatan emosional terhadap organisasi	(Meyer & Allen, 1991)
	2. Identifikasi diri dengan tujuan organisasi	
	3. Rasa memiliki dan kebanggaan terhadap organisasi	
Profesionalisme Kerja (Y)	1. Komitmen terhadap kualitas kerja	(Freidson, 2001; Hall, 1968)
	2. Tanggung jawab moral dan integritas	
	3. Kepatuhan terhadap etika profesi	
	4. Otonomi dalam pengambilan keputusan profesional	
	5. Orientasi pada pelayanan publik	
	6. Konsistensi perilaku kerja sesuai standar organisasi	

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain kausal-eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif, bertujuan mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antar variabel melalui metode survei (Sugiyono, 2019). Penelitian dilaksanakan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Probolinggo, Provinsi Jawa Timur, pada periode Januari–Mei 2026. Lokasi ini dipilih karena karakteristik organisasi pemasyarakatan yang memiliki tekanan kerja tinggi, struktur hierarki yang jelas, dan mekanisme promosi jabatan yang formal, sehingga relevan untuk mengkaji hubungan antara hierarki jabatan, promosi jabatan, komitmen afektif, dan profesionalisme kerja pegawai.

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Lapas Kelas I Probolinggo yang aktif bekerja, berjumlah 160 orang. Dari jumlah tersebut, 30 orang digunakan sebagai responden uji coba instrumen dan tidak diikutsertakan dalam analisis data utama. Dari sisa 130 pegawai, sebanyak 103 pegawai bersedia mengisi kuesioner secara lengkap dan memenuhi kriteria inklusi yaitu berstatus PNS atau PPPK aktif dan telah bekerja minimal satu tahun sehingga menjadi sampel penelitian. Pegawai yang tidak termasuk dalam sampel terdiri dari mereka yang sedang cuti, bertugas di luar instansi, atau tidak bersedia berpartisipasi pada periode pengumpulan data..

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang dibagikan langsung kepada responden di lingkungan Lapas selama periode penelitian. Setiap item pernyataan diukur menggunakan Skala Likert lima poin, mulai dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju) (Sugiyono, 2019). Instrumen penelitian terdiri dari empat variabel: Hierarki Jabatan (X1) dengan empat indikator mengacu pada Robbins & Judge (2019) dan Weber (1947); Promosi Jabatan (X2) dengan lima indikator mengacu pada Adams (1964) dan Herzberg et al (1959); Komitmen Afektif (Z) dengan tiga indikator mengacu pada Meyer & Allen (1991); serta Profesionalisme Kerja (Y) dengan enam indikator mengacu pada Freidson (2001) dan

Hall (1968). Data sekunder diperoleh dari dokumen internal instansi, laporan tahunan Lapas, serta literatur akademik yang relevan (Creswell et al., 2009).

Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS, yang dipilih karena kemampuannya menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung dalam model multi-jalur dengan ukuran sampel menengah tanpa mensyaratkan asumsi normalitas data yang ketat (Hair et al., 2021). Evaluasi model dilakukan dalam dua tahap. Pertama, evaluasi outer model (model pengukuran) untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk, mencakup uji validitas konvergen melalui nilai outer loading dan *Average Variance Extracted* (AVE), validitas diskriminan melalui kriteria Fornell-Larcker, serta reliabilitas konstruk melalui *Composite Reliability* (rho_c) dan Cronbach's Alpha seluruhnya dihitung langsung dari 103 responden sampel penelitian. Kedua, evaluasi inner model (model struktural) mencakup nilai R², *Prediction Relevance* (Q²), dan *path coefficients*. Pengujian efek mediasi dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan kriteria signifikansi t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05 (Hair et al., 2021).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Probolinggo, Provinsi Jawa Timur, pada periode Januari sampai Mei 2026. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang dibagikan langsung kepada pegawai di lingkungan Lapas. Dari 160 anggota populasi yang direncanakan sebagai responden, sebanyak 103 pegawai berhasil mengisi kuesioner secara lengkap dan memenuhi kriteria inklusi, sehingga seluruh 103 kuesioner tersebut dapat digunakan dalam analisis data.

1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif disajikan untuk memberikan gambaran umum distribusi jawaban responden terhadap seluruh indikator penelitian. Tabel 1 menyajikan nilai jumlah responden, minimum, maksimum, rata-rata, dan standar deviasi masing-masing indikator.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Indikator	N	Min	Max	Mean	Std. Dev
HJ1	103	1	5	3,61	1,087
HJ2	103	1	5	3,64	1,128
HJ3	103	1	5	3,50	1,074
HJ4	103	1	5	3,23	1,113
PJ1	103	2	5	4,27	0,962
PJ2	103	2	5	4,21	0,936
PJ3	103	2	5	4,16	0,905

PJ4	103	2	5	4,08	0,871
PJ5	103	1	5	4,17	0,944
KA1	103	1	5	3,76	0,923
KA2	103	1	5	3,84	0,926
KA3	103	1	5	3,65	0,936
PK1	103	1	5	3,83	0,951
PK2	103	1	5	3,51	1,037
PK3	103	1	5	3,57	0,996
PK4	103	1	5	3,79	0,893
PK5	103	1	5	3,59	0,890
PK6	103	1	5	3,82	0,998

Sumber: Data Primer (2026, diolah)

Berdasarkan Tabel 1, nilai mean seluruh indikator berada pada rentang 3,23 hingga 4,27, yang berdasarkan kriteria interpretasi berada pada kategori tinggi (3,41–4,20) hingga sangat tinggi (4,21–5,00). Indikator Promosi Jabatan cenderung memiliki nilai mean tertinggi, dengan PJ1 mencapai 4,27, mencerminkan persepsi positif responden terhadap keadilan prosedur promosi. Indikator HJ4 memiliki nilai mean terendah sebesar 3,23 yang masuk kategori sedang, mengindikasikan bahwa aspek hubungan pelaporan dan pengawasan memerlukan perhatian lebih dalam pengelolaan hierarki jabatan. Nilai standar deviasi berkisar antara 0,871 hingga 1,128, menunjukkan variasi persepsi yang moderat di antara responden.

2. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi outer model dilakukan untuk memastikan instrumen penelitian mampu mengukur konstruk yang dirancang secara tepat (Ghozali, 2021).

a) Validitas Konvergen dan Reliabilitas Konstruk

Hasil pengujian menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai outer loading $\geq 0,70$ dan nilai AVE $> 0,50$ untuk semua konstruk, sehingga seluruh instrumen dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen (Hair et al., 2021). Seluruh konstruk memiliki nilai *Composite Reliability* $> 0,70$ dan Cronbach's Alpha $> 0,70$, sehingga dinyatakan reliabel dan memiliki konsistensi internal yang memadai (Hair et al., 2021).

Tabel 2. Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Hierarki Jabatan	0,914	0,917	0,939	0,795
Komitmen Afektif	0,939	0,940	0,953	0,804
Profesionalisme	0,924	0,927	0,941	0,727
Promosi Jabatan	0,959	0,959	0,968	0,858

b) Validitas Diskriminan

Tabel 3 menyajikan hasil uji discriminant validity menggunakan kriteria Fornell-Larcker, di mana nilai diagonal merupakan akar AVE masing-masing konstruk.

Tabel 3. Fornell-Larcker Criterion

Variabel	Hierarki Jabatan	Komitmen Afektif	Profesionalisme	Promosi Jabatan
Hierarki Jabatan	0,891			
Komitmen Afektif	0,616	0,896		
Profesionalisme	0,792	0,675	0,853	
Promosi Jabatan	0,551	0,697	0,628	0,926

Sumber: Data Primer (2026, diolah)

Berdasarkan Tabel 3, nilai akar AVE setiap konstruk (diagonal) lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya pada baris yang sama. Nilai akar AVE Hierarki Jabatan sebesar 0,891 lebih tinggi dari seluruh korelasinya dengan konstruk lain; demikian pula Komitmen Afektif (0,896), Profesionalisme (0,853), dan Promosi Jabatan (0,926). Kondisi ini mengkonfirmasi bahwa kriteria Fornell-Larcker terpenuhi dan seluruh variabel merupakan konstruk yang berbeda secara empiris.

3. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

a) *Goodness of Fit*

Tabel 4 menyajikan nilai R Square model struktural yang digunakan untuk mengevaluasi kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabilitas variabel endogen.

Tabel 4. Nilai R Square

Variabel	R-square	R-square adjusted
Komitmen Afektif	0,564	0,555
Profesionalisme	0,698	0,689

Sumber: Data Primer (2026, diolah)

Berdasarkan Tabel 4, variabel Komitmen Afektif memiliki nilai R^2 sebesar 0,564, artinya 56,4% variasinya dapat dijelaskan oleh Hierarki Jabatan dan Promosi Jabatan, sedangkan sisanya 43,6% dipengaruhi faktor lain di luar model. Variabel Profesionalisme Kerja memiliki nilai R^2 sebesar 0,698, artinya 69,8% variasinya dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model. Kedua nilai R^2 berada di atas 0,50, menunjukkan kemampuan penjelasan model yang moderat hingga kuat (Hair et al., 2021). Nilai Prediction Relevance (Q^2) sebesar 0,651 mengkonfirmasi bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik karena jauh di atas nol.

b) Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Tabel 5 menyajikan hasil pengujian path coefficients untuk pengaruh langsung antar variabel melalui bootstrapping.

Tabel 5. Path Coefficients – Pengaruh Langsung

Hubungan antar variabel	Original sample (O)	P values
Hierarki Jabatan -> Komitmen Afektif	0,334	0,000
Hierarki Jabatan -> Profesionalisme	0,573	0,000
Komitmen Afektif -> Profesionalisme	0,203	0,023
Promosi Jabatan -> Komitmen Afektif	0,513	0,000
Promosi Jabatan -> Profesionalisme	0,170	0,032

Sumber: Data Primer (2026, diolah)

Berdasarkan Tabel 5 Jalur dari Hierarki Jabatan terhadap Komitmen Afektif memiliki nilai original sample sebesar 0,334 dengan T-statistic 4,649 dan p-value 0,000, yang berarti semakin jelas hierarki jabatan maka komitmen afektif pegawai juga meningkat. Jalur dari Hierarki Jabatan terhadap Profesionalisme menunjukkan pengaruh yang lebih kuat dengan nilai original sample sebesar 0,573, T-statistic 9,447, dan p-value 0,000, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi hierarki jabatan maka profesionalisme kerja pegawai juga semakin meningkat.

Selanjutnya, jalur dari Komitmen Afektif terhadap Profesionalisme memiliki nilai original sample sebesar 0,203 dengan T-statistic 2,278 dan p-value 0,023, yang berarti komitmen afektif berkontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan profesionalisme. Meskipun koefisiennya lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung Hierarki Jabatan (0,573), hal ini tidak berarti komitmen afektif tidak penting dalam konteks Lapas. Perbedaan ini dapat dipahami melalui karakteristik organisasi pelayaran sebagai institusi dengan kontrol birokratis tinggi, di mana mekanisme struktural seperti kejelasan hierarki dan aturan formal cenderung lebih dominan dalam membentuk perilaku profesional dibandingkan mekanisme psikologis (Rosenbloom & Kravchuk, 2005; Weber, 1947). Dalam konteks demikian, pegawai mematuhi standar profesionalisme sebagian besar karena tuntutan struktural yang melekat pada jabatan, sehingga pengaruh psikologis komitmen afektif tampak lebih kecil secara relatif. Namun demikian, komitmen afektif tetap memberikan kontribusi incremental yang bermakna terutama terlihat pada jalur mediasi promosi jabatan (koefisien mediasi 0,104) di mana mekanisme psikologis justru menjadi jalur dominan dibandingkan pengaruh langsungnya (0,170). Ini mengindikasikan bahwa komitmen afektif berperan sebagai penggerak profesionalisme dari dalam diri pegawai, melengkapi dorongan struktural yang bekerja dari luar.

c) Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Tabel 6 menyajikan hasil pengujian indirect effects melalui bootstrapping untuk menguji peran mediasi Komitmen Afektif.

Tabel 6. *Specific Indirect Effects* – Pengaruh Mediasi

Hubungan antar variabel	Original sample (O)	P values
Hierarki Jabatan -> Komitmen Afektif -> Profesionalisme	0,068	0,049
Promosi Jabatan -> Komitmen Afektif -> Profesionalisme	0,104	0,032

Sumber: Data Primer (2026, diolah)

Berdasarkan Tabel 6, Hasil ini menunjukkan bahwa Komitmen Afektif secara signifikan memediasi pengaruh Hierarki Jabatan terhadap Profesionalisme. Karena pengaruh langsung Hierarki Jabatan terhadap Profesionalisme juga signifikan, maka jenis mediasi yang terjadi adalah parsial (partial mediation).

Selanjutnya, jalur dari Promosi Jabatan terhadap Profesionalisme melalui Komitmen Afektif memiliki koefisien sebesar 0,104 dengan nilai T-statistik $2,144 > 1,96$ dan p-value $0,032 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa Komitmen Afektif juga secara signifikan memediasi pengaruh Promosi Jabatan terhadap Profesionalisme. Sama seperti sebelumnya, pengaruh langsung Promosi Jabatan terhadap Profesionalisme tetap signifikan, sehingga mediasi yang terjadi adalah parsial.

Jadi, semakin jelas struktur Hierarki Jabatan dan semakin baik sistem Promosi Jabatan yang diterapkan, maka tidak hanya langsung meningkatkan Profesionalisme pegawai, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan Komitmen Afektif. Pegawai yang memiliki komitmen afektif tinggi merasa terikat secara emosional, bangga, dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi akan lebih terdorong untuk bekerja secara profesional. Dengan demikian, komitmen afektif berfungsi sebagai jembatan yang memperkuat pengaruh hierarki dan promosi jabatan terhadap profesionalisme kerja.

Pembahasan

Sebelum membahas masing-masing hipotesis secara individual, perlu digarisbawahi satu temuan lintas model yang secara teoretis paling menarik yaitu hierarki jabatan memiliki pengaruh langsung terhadap profesionalisme kerja ($\beta=0,573$) yang jauh lebih besar dibandingkan promosi jabatan ($\beta=0,170$). Perbedaan yang substansial ini bukan sekadar angka statistik, melainkan mencerminkan dinamika psikologis dan struktural yang khas dalam organisasi masyarakat. Dalam konteks Lapas yang sangat hierarkis dan berorientasi kepatuhan, kejelasan struktur peran tampaknya menjadi prasyarat fundamental bagi terbentuknya profesionalisme pegawai terlebih dahulu harus memahami dengan tepat apa yang

menjadi wewenang, tanggung jawab, dan batas perannya dalam hierarki sebelum faktor-faktor motivasional seperti promosi jabatan dapat bekerja secara efektif (Rosenbloom & Kravchuk, 2005; Weber, 1947). Dengan kata lain, hierarki jabatan berfungsi sebagai fondasi struktural yang mendefinisikan apa yang harus dilakukan secara profesional, sementara promosi jabatan bekerja sebagai penguat motivasional yang mendorong mengapa pegawai termotivasi untuk melakukannya. Temuan ini konsisten dengan argumen Fraser (2025) bahwa profesionalisme dalam organisasi publik dibangun di atas fondasi hierarki dan kejelasan kewenangan sebelum faktor-faktor penghargaan dapat memberikan dampak optimal. Implikasi praktisnya adalah bahwa intervensi manajemen untuk meningkatkan profesionalisme di lembaga pemasyarakatan sebaiknya dimulai dari penguatan kejelasan struktur jabatan sebagai langkah pertama, baru kemudian dilengkapi dengan sistem promosi yang adil dan transparan sebagai penguat jangka panjang.

1. Pengaruh Hierarki Jabatan terhadap Komitmen Afektif

Hierarki Jabatan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif, sehingga hipotesis pertama diterima. Temuan ini sejalan dengan teori birokrasi Weber (1947) bahwa hierarki yang tertata memberikan kejelasan peran dan kepastian kerja yang mendorong keterikatan emosional pegawai. Robbins & Judge (2019) menjelaskan bahwa struktur organisasi yang memberikan pengakuan terhadap posisi dan kontribusi pegawai akan memperkuat rasa dihargai sebagai fondasi terbentuknya komitmen afektif. Secara empiris, temuan ini konsisten dengan Efiong et al (2023) yang membuktikan bahwa struktur organisasi yang jelas berhubungan signifikan dengan sikap kerja karyawan, serta McCormick & Donohue (2019) yang menemukan bahwa kejelasan struktur merupakan anteseden penting komitmen afektif melalui penguatan persepsi keadilan organisasional. Meskipun demikian, koefisien pengaruh Hierarki Jabatan terhadap Komitmen Afektif lebih kecil dibandingkan Promosi Jabatan, mengisyaratkan bahwa dalam konteks Lapas Kelas I Probolinggo, pengakuan konkret melalui promosi memiliki dampak psikologis yang lebih kuat dibandingkan kejelasan struktural semata. Implikasi teoritis temuan ini adalah bahwa hierarki jabatan perlu dikelola tidak hanya sebagai mekanisme administratif, tetapi juga sebagai sumber makna dan pengakuan yang memperkuat komitmen afektif secara berkelanjutan.

2. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Komitmen Afektif

Promosi Jabatan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif dengan koefisien terbesar di antara seluruh jalur pengaruh langsung menuju Komitmen Afektif, sehingga hipotesis kedua diterima. Besarnya pengaruh ini dapat dipahami melalui Two-Factor

Theory Herzberg et al (1959) bahwa promosi sebagai faktor motivator mengandung unsur pengakuan dan kemajuan karier yang mendorong terbentuknya keterikatan emosional. Dalam kerangka teori keadilan Adams (1964), promosi yang dipersepsikan adil meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap organisasi yang memperkuat identifikasi diri mereka dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Temuan ini konsisten dengan Abdillah & Utari (2022) yang menemukan pengaruh signifikan promosi jabatan terhadap sikap kerja pegawai publik, Hermawati et al (2023) yang membuktikan pengaruh positif promosi terhadap kinerja yang mencerminkan penguatan keterikatan organisasional, serta Duru et al (2023) yang menegaskan bahwa keadilan prosedur promosi merupakan prediktor penting keterikatan emosional karyawan. Implikasi teoritis temuan ini adalah bahwa sistem promosi yang adil dan berbasis kompetensi merupakan investasi strategis dalam membangun keterikatan emosional yang menjadi fondasi profesionalisme kerja jangka panjang.

3. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Profesionalisme Kerja

Komitmen Afektif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Profesionalisme Kerja, sehingga hipotesis ketiga diterima. Temuan ini mengkonfirmasi posisi Komitmen Afektif sebagai determinan utama Profesionalisme Kerja sesuai dengan Organizational Commitment Theory Meyer & Allen (1991) bahwa keterikatan emosional mendorong pegawai menginternalisasi nilai dan tujuan organisasi dalam perilaku kerja sehari-hari. Freidson (2001) menegaskan bahwa profesionalisme terbentuk melalui internalisasi nilai dan etika profesi, sebuah proses yang dipercepat oleh komitmen afektif yang tinggi. Secara empiris, temuan ini sejalan dengan Rasdi (2022) yang membuktikan komitmen afektif berperan signifikan dalam mendorong perilaku profesional pada organisasi publik, serta Sukoco & Kurniawan (2023) yang mengkonfirmasi bahwa pegawai dengan komitmen afektif tinggi menunjukkan konsistensi kerja yang lebih kuat dalam konteks Indonesia. Meskipun koefisiennya lebih kecil dibandingkan Hierarki Jabatan, keberadaan Komitmen Afektif sebagai mediator tetap memberikan kontribusi bermakna pada total pengaruh. Implikasi teoritis temuan ini adalah bahwa pengelolaan komitmen afektif perlu dipandang sebagai investasi psikologis strategis karena mendorong pegawai bekerja melampaui standar minimum dan menjaga integritas profesi bahkan dalam kondisi penuh tekanan.

4. Pengaruh Langsung Hierarki Jabatan terhadap Profesionalisme Kerja

Hierarki Jabatan terbukti berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Profesionalisme Kerja dengan T-statistic tertinggi dalam keseluruhan model, sehingga

hipotesis keempat diterima. Dominannya pengaruh ini dapat dipahami melalui teori birokrasi Weber (1947) bahwa hierarki yang tertata menciptakan keteraturan dan konsistensi ekspektasi perilaku kerja yang langsung mengarahkan pegawai menuju standar profesionalisme. Rosenbloom & Kravchuk (2005) menegaskan bahwa dalam organisasi publik hierarkis, kepatuhan terhadap struktur jabatan merupakan bagian integral dari profesionalisme itu sendiri. Temuan ini konsisten dengan Fraser (2025) yang mengkonfirmasi bahwa profesionalisme organisasional dalam sektor publik dibangun di atas fondasi hierarki dan kejelasan struktur kewenangan, serta Handraini & Syamsi (2024) yang membuktikan bahwa pengelolaan hierarki yang transparan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan profesionalisme dalam birokrasi publik Indonesia. Implikasi teoritis temuan ini adalah bahwa penguatan hierarki jabatan melalui kejelasan uraian tugas, ketegasan kewenangan, dan konsistensi penerapan standar jabatan perlu menjadi prioritas manajemen dalam upaya meningkatkan profesionalisme kerja secara menyeluruh.

5. Pengaruh Langsung Promosi Jabatan terhadap Profesionalisme Kerja

Promosi Jabatan terbukti berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Profesionalisme Kerja, sehingga hipotesis kelima diterima. Meskipun koefisiennya merupakan yang terkecil dalam model, temuan ini membuktikan mekanisme ganda promosi jabatan: secara langsung meningkatkan tuntutan tanggung jawab dan motivasi intrinsik pegawai yang dipromosikan untuk membuktikan kelayakan posisi barunya, sesuai dengan Two-Factor Theory Herzberg et al (1959). Temuan ini konsisten dengan Hermawati et al (2023) yang membuktikan promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja sebagai respons langsung atas promosi yang diterima, Ploscaru et al (2022) yang menemukan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia termasuk promosi berdampak langsung pada perubahan perilaku kerja, serta Duru et al (2023) yang menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan karier mendorong karyawan meningkatkan kompetensi dan profesionalisme secara aktif. Implikasi teoritis temuan ini adalah bahwa sistem promosi yang komprehensif menghasilkan dampak ganda terhadap profesionalisme: langsung melalui penguatan tuntutan dan motivasi, serta tidak langsung melalui penguatan komitmen afektif.

6. Peran Mediasi Komitmen Afektif pada Pengaruh Hierarki Jabatan terhadap Profesionalisme Kerja

Komitmen Afektif terbukti memediasi secara parsial pengaruh Hierarki Jabatan terhadap Profesionalisme Kerja, sehingga hipotesis keenam diterima. Mediasi parsial mengindikasikan bahwa Hierarki Jabatan memengaruhi Profesionalisme melalui dua mekanisme yang berjalan

simultan: mekanisme langsung melalui penciptaan kejelasan peran dan standar perilaku, serta mekanisme tidak langsung melalui penguatan komitmen afektif yang kemudian mendorong internalisasi nilai-nilai profesionalisme. Proporsi pengaruh tidak langsung dihitung dari rasio indirect effect terhadap total effect ($0,068 / (0,573 + 0,068) = 0,068 / 0,641 = 10,6\%$), menunjukkan bahwa jalur psikologis ini, meski lebih kecil dari jalur struktural, tetap memberikan kontribusi yang bermakna, tetap memberikan kontribusi yang bermakna. Temuan ini sejalan dengan Rasdi (2022) yang membuktikan komitmen afektif memediasi hubungan antara faktor organisasional dengan perilaku profesional pada organisasi publik, serta McCormick & Donohue (2019) yang menemukan bahwa anteseden struktural memengaruhi perilaku kerja tidak hanya secara langsung tetapi juga melalui penguatan komitmen afektif. Implikasi teoritis temuan ini adalah bahwa upaya peningkatan profesionalisme melalui penguatan hierarki jabatan harus disertai pembangunan iklim organisasi yang adil dan apresiatif agar hierarki juga berdampak pada penguatan komitmen afektif sebagai penggerak profesionalisme dari dalam diri pegawai.

7. Peran Mediasi Komitmen Afektif pada Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Profesionalisme Kerja

Komitmen Afektif terbukti memediasi secara parsial pengaruh Promosi Jabatan terhadap Profesionalisme Kerja, sehingga hipotesis ketujuh diterima. Koefisien mediasi pada jalur ini (0,104) lebih besar dibandingkan mediasi pada jalur Hierarki Jabatan (0,068), dan hampir 38% dari total pengaruh Promosi Jabatan terhadap Profesionalisme bekerja melalui jalur Komitmen Afektif. Hal ini mengkonfirmasi bahwa pengaruh promosi jabatan terhadap profesionalisme lebih banyak bekerja melalui mekanisme psikologis dibandingkan pengaruh hierarki jabatan yang lebih bersifat struktural. Mekanisme ini terjadi dalam dua tahap: sistem promosi yang adil terlebih dahulu memperkuat keterikatan emosional pegawai, kemudian pegawai yang terikat secara emosional termotivasi intrinsik untuk menginternalisasi dan menjaga standar profesionalisme sebagai wujud dedikasi terhadap organisasi. Temuan ini konsisten dengan Abdillah et al (2023) yang menemukan promosi bekerja melalui mekanisme sikap dan motivasi psikologis, Ploscaru (2022) yang menegaskan promosi memengaruhi perilaku kerja melalui pembentukan komitmen organisasional, serta Hermawati et al (2023) yang mengkonfirmasi sistem karier yang adil mendorong dedikasi dan profesionalisme yang lebih konsisten. Implikasi teoritis temuan ini adalah bahwa komitmen afektif merupakan faktor psikologis aktif yang menentukan seberapa efektif sistem promosi dapat diterjemahkan menjadi profesionalisme kerja yang nyata dan berkelanjutan.

Hasil penelitian memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan temuan. Pertama, seluruh data dikumpulkan melalui kuesioner self-report dalam satu waktu pengukuran, sehingga terdapat kemungkinan common method variance yang dapat menggelembungkan korelasi antar variabel (Podsakoff et al., 2003). Kedua, desain penelitian yang bersifat cross-sectional tidak memungkinkan pembuktian kausalitas sejati antar variabel temuan ini hanya mencerminkan asosiasi pada satu titik waktu, sehingga tidak dapat disimpulkan bahwa hierarki jabatan atau promosi jabatan secara langsung menyebabkan peningkatan komitmen afektif maupun profesionalisme kerja. Ketiga, penelitian ini dilakukan pada satu institusi tunggal (Lapas Kelas I Probolinggo) dengan karakteristik hierarki yang sangat kuat dan formal, sehingga generalisasi temuan ke organisasi publik lain dengan struktur yang berbeda perlu dilakukan secara hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal, multi-institusi, dan melengkapi data survei dengan observasi atau data objektif untuk memperkuat validitas kausal temuan

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan hierarki jabatan yang jelas, didukung oleh penerapan standar jabatan yang konsisten serta sistem promosi yang adil dan transparan, berperan penting dalam meningkatkan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Kondisi tersebut pada akhirnya mampu mendorong peningkatan profesionalisme pegawai secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pengembangan profesionalisme di Lapas Kelas I Probolinggo tidak hanya memerlukan pendekatan struktural melalui pengelolaan jenjang karier, tetapi juga perlu didukung oleh pendekatan psikologis yang mampu menciptakan iklim organisasi yang positif dan apresiatif.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, manajemen Lapas Kelas I Probolinggo disarankan untuk memperkuat kejelasan uraian tugas, konsistensi penerapan standar jabatan, serta membangun sistem promosi yang objektif, transparan, dan berbasis kompetensi guna meningkatkan kepercayaan serta keterikatan pegawai terhadap organisasi. Selain itu, organisasi perlu mengembangkan program pengembangan karier yang terstruktur dan menciptakan iklim kerja yang lebih apresiatif sebagai upaya meningkatkan profesionalisme pegawai. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menggunakan desain penelitian longitudinal, melibatkan lebih dari satu institusi agar hasil penelitian memiliki daya generalisasi yang lebih luas, serta

mengombinasikan data kuesioner dengan observasi maupun data objektif guna meminimalkan *common method variance* dan memperkuat validitas kausal dari temuan penelitian.

DAFTAR REFERENSI

- Abdillah, A., Buchari, R. A., Widianingsih, I., & Nurasa, H. (2023). Climate change governance for urban resilience for Indonesia: A systematic literature review. *Cogent Social Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2235170>
- Abdillah, A., & Utari, W. (2022). Pengaruh pengembangan karier dan motivasi terhadap promosi jabatan dan kinerja pegawai di badan pemberdayaan masyarakat kabupaten sampang. *Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik*, 5(3), 1–11. <https://doi.org/https://doi.org/10.37504/map.v5i3.430>
- Adams, J. S. (1964). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Creswell, J. w, Title, H., Page, T., Page, C., Contents, B., Contents, D., Website, C., & Considerations, P. I. P. (2009). Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches Creswell John W Sage 320 £29 0761924426 0761924426. In *SAGE Publications* (Vol. 12, Issue 1). <https://doi.org/10.7748/nr.12.1.82.s2>
- Duru, I. U., Eze, M. A., Yusuf, A., Danjuma, I., & Saleh, A. S. (2023). Relationship between promotion and employees ' performance : Evidence from the university of Abuja. *Asian Themes in Social Sciences Research*, 7(1), 1–9. <https://doi.org/10.33094/atssr.v7i1.69>
- Efiong, A. C., Bassey, I. B., Okon, B. E., & Nkanta, M. M. (2023). Organizational Structure and Employee Productivity: PPMC Approach. *Frontiers in Management Science*, 2(6), 7–11. <https://doi.org/10.56397/fms.2023.12.02>
- Fazi, L., Zaniboni, S., Estreder, Y., & Truxillo, D. (2019). The role of age in the relationship between work social characteristics and job attitudes. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 34(2), 1–19. <https://doi.org/10.1080/15555240.2019.1597632>
- Fraser, G. (2025). Studies in the Education of Adults From occupational to organisational professionalism : Exploring the changing nature of professionalism in community learning and development (1975 – 2019). *Studies in the Education of Adults*, 57(1), 7–19. <https://doi.org/10.1080/02660830.2023.2284029>
- Freidson, E. (2001). *Professionalism: The Third Logic*. Polity Press.
- Ghozali, I. (2021). Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.2.9 Untuk Penelitian Emperis (3rd ed.). *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Evaluation of Formative Measurement Models*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_5
- Hall, R. H. (1968). Professionalization and Bureaucratization. *American Sociological Review*, 33(1), 92–104.

- Handraini, H., & Syamsir. (2024). Reformasi Sistem Pembinaan dan Promosi Pegawai (Jabatan). *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(5), 4365–4370. <https://doi.org/https://doi.org/10.54371/jiip.v7i5.4199>
- Hermawati, R., Sopandi, A., & Sari, R. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hypermart Pejaten Village Pasar Minggu Di Jakarta Selatan. *Scientific Journal Of Reflection : Economic, Accounting, Management and Business*, 6(4), 839–847. <https://doi.org/10.37481/sjr.v6i4.745>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work. In *John Wiley & Sons, Inc.* (Vol. 7, Issue 2).
- Katz, I. M., Rauvola, R. S., & Rudolph, C. W. (2022). Employee green behavior : A meta-analysis. *Corporate Social Responsibility Environment Management*, 29(5), 1146–1157. <https://doi.org/10.1002/csr.2260>
- Mccormick, L., & Donohue, R. (2019). Antecedents of affective and normative commitment of organisational volunteers. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2581–2604. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1166388>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment*. 1(1), 61–89.
- Neumann, O., Guirguis, K., Steiner, R., & Neumann, O. (2024). Exploring artificial intelligence adoption in public organizations : a comparative case study organizations : a comparative case study. *Public Management Review*, 26(1), 114–141. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2048685>
- Noordegraaf, M. (2015). *Public Management Performance, Professionalism, adn Politic* (P. ‘t Hart (ed.)). Palgrave.
- Noordegraaf, M. (2020). *Protective or connective professionalism ? How connected professionals can (still) act as autonomous and authoritative experts*. June, 205–223. <https://doi.org/10.1093/jpo/joaa011>
- Park, C.-M., Han, Y., & Chang, Y. (2022). *Comparing Civil Service Systems: Vol. i* (1st Editio, Issue Brans 2012). Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781003326496>
- Ploscaru, A. (2022). *The Impact of Human Resource Management Practices On Organizational Change*. XXII(2), 692–696.
- Ploscaru, A., Dumitriu, S., & Cazacu, M. (2022). *The Impact of Human Resource Management Practices On Organizational Change*. XXII(2), 692–696.
- Rasdi, R. M. (2022). Knowledge-sharing behaviour in public service organisations : determinants and the roles of a ff ective commitment and normative commitment. *Public Service Organisations*, 46(3–4), 337–355. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0028>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). Organizational Behavior. In *Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.4324/9781315669304>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (15th ed.).

- Rosenbloom, D. H., & Kravchuk, R. S. (2005). *Public Administration : Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector* (sixth).
- Russo, G., & Houten, G. van. (2021). Complex job design and layers of hierarchy. *Research in Labor Economics*, 49(14455), 85–106. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3870186>
- Sugiyono, P. D. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV ALFABETA.
- Sukoco, Y. N., & Kurniawan, I. S. (2023). Komitmen Afektif: Peran Dukungan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Pada Pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Diy. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(2), 75–90. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i2.2979>
- Weber, M. (1947). *The theory of Social and Economic Organization*. OXFORD University. New York Inc.