

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)

**PENGARUH KENAIKAN PANGKAT TERHADAP PERENCANAAN KARIER DAN
KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA KANTOR REGIONAL XI BKN MANADO)**

Pascal A. A. Monareh, Olivia S. Nelwan, Frederik G. Worang

Universitas Sam Ratulangi

ARTICLE INFO

<p>Keywords: <i>Performance Promotion, Job Satisfaction, Career Planning, Employee Performance</i></p> <p>Kata kunci: Kenaikan Pangkat, Kepuasan Kerja, Perencanaan Karier, Kinerja Pegawai</p>	<p>Abstract: <i>This study aims to analyze the effect of promotion on career planning and performance of Civil Servants (PNS) at Regional Office XI of the National Civil Service Agency Manado, with job satisfaction as an intervening variable. The study employed a quantitative approach through a survey of 83 civil servants and analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling. The results show that promotion does not have a significant direct effect on career planning or employee performance but has a positive and significant indirect effect through job satisfaction. Additionally, promotion has a direct positive effect on job satisfaction, while job satisfaction directly and positively influences career planning and performance of civil servants.</i></p>
<p>Corresponding author:</p> <p>Pascal A. A. Monareh monarehpascal@gmail.com</p>	<p>Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kenaikan pangkat terhadap perencanaan karier dan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara Manado, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei terhadap 83 PNS dan dianalisis menggunakan <i>Partial Least Square–Structural Equation Modeling</i>. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kenaikan pangkat tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap perencanaan karier maupun kinerja pegawai, namun berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Selain itu, kenaikan pangkat berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap perencanaan karier dan kinerja PNS.</p>

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Reformasi birokrasi di Indonesia menekankan profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui penerapan sistem merit. Sesuai Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, penempatan pegawai harus mempertimbangkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara objektif. Undang-undang ini juga mengamanatkan pemantauan dan evaluasi berkala oleh instansi pemerintah, termasuk Badan Kepegawaian Negara (BKN), untuk memastikan birokrasi yang profesional, akuntabel, dan berintegritas.

Sebagai dasar hukum utama bagi seluruh sistem manajemen ASN, UU No. 20 Tahun 2023 menekankan prinsip keadilan, transparansi, dan pengembangan kompetensi. Dengan adanya kepastian jalur karier dan pengembangan kompetensi, BKN memiliki payung hukum untuk mempercepat kenaikan pangkat sebagai bentuk penghargaan terhadap kinerja pegawai secara profesional.

Seiring perkembangan waktu, kebijakan kenaikan pangkat mengalami penyesuaian. Peraturan BKN Nomor 4 Tahun 2023 diterbitkan untuk meningkatkan mobilitas karier dengan menambah frekuensi kenaikan pangkat dari dua menjadi enam periode dalam setahun. Karena bersifat transisional, peraturan ini kemudian digantikan oleh Peraturan BKN Nomor 5 Tahun 2025, yang menetapkan kenaikan pangkat reguler setiap bulan mulai 1 Oktober 2025. Perubahan ini mengurangi hambatan administratif, membangun sistem promosi yang lebih adaptif, dan menegaskan keadilan prosedural dalam pengelolaan karier ASN. Sebagai instansi perumus dan pelaksana kebijakan, BKN, termasuk Kantor Regional XI BKN Manado, mencatat peningkatan signifikan jumlah PNS yang naik pangkat seiring diberlakukannya kebijakan baru.

Sejalan dengan dinamika tersebut, manajemen karier PNS harus dirancang secara objektif dan terencana. Regulasi Kemenkeu mendefinisikan pola karier sebagai pedoman penempatan dan mutasi PNS dari pelantikan hingga pensiun, yang menjadi acuan dalam perencanaan pengembangan karier. Dengan selarasnya implementasi kenaikan pangkat dan pola karier, serta penerapan sistem merit secara transparan, instansi dapat menjaga keseimbangan antara pengembangan SDM dan kebutuhan organisasi.

Dalam perspektif *Resource-Based View*, kinerja pegawai merupakan hasil kerja kuantitas dan kualitas yang dicapai individu, yang dapat menjadi sumber daya bernilai dan sulit ditiru oleh organisasi lain (Barney, 1991). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengembangan karier yang terstruktur, termasuk perencanaan dan promosi, memiliki pengaruh positif terhadap kinerja PNS (Prameswari, 2023; Wahyudi *et al.*, 2024). Namun, efektivitas kebijakan ini tidak hanya bergantung pada aspek teknis, tetapi juga respons psikologis pegawai.

Berdasarkan Teori *Social Exchange*, perlakuan adil dari organisasi akan mendorong perilaku kerja positif, dengan kepuasan kerja berperan sebagai mediator utama (Blau, 1964). Pandangan ini sejalan dengan paradigma *New Public Service*, yang menekankan imbalan adil dan pemberdayaan pegawai tidak hanya memenuhi hak administratif, tetapi juga meningkatkan komitmen afektif secara strategis (Denhardt & Denhardt, 2003).

Sejalan dengan hal tersebut, data kepegawaian internal Kantor Regional XI BKN Manado menunjukkan bahwa capaian layanan kepegawaian selama periode 2022–2025 mengalami fluktuasi. Realisasi penyelesaian layanan meningkat dari 88% pada 2022 menjadi 95% pada 2023, mencapai puncak 101% pada 2024, dan kembali turun menjadi 94% pada 2025. Penurunan pada tahun 2025 mengindikasikan bahwa sistem reward yang ada belum sepenuhnya efektif dalam menjaga motivasi dan meningkatkan kinerja pegawai secara konsisten. Dengan demikian, berdasarkan permasalahan dan fenomena yang muncul di lapangan, penelitian ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan

antara teori dan praktik. Studi sebelumnya umumnya hanya meneliti satu variabel, sehingga masih terbatas kajian empiris yang menilai pengaruh implementasi kenaikan pangkat terhadap perencanaan karier dan kinerja PNS dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, khususnya di Kantor Regional XI BKN Manado. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif survei pada sampel PNS di kantor tersebut, dengan pengecualian PPPK yang belum memiliki skema kenaikan pangkat. Hasil penelitian diharapkan memberikan gambaran secara komprehensif sekaligus menjadi acuan dalam pengembangan manajemen karier ASN.

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh langsung kenaikan pangkat terhadap perencanaan karier PNS di Kantor Regional XI BKN Manado.
2. Menganalisis pengaruh tidak langsung kenaikan pangkat terhadap Kinerja PNS dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
3. Menganalisis pengaruh langsung kenaikan pangkat terhadap kepuasan kerja PNS di Kantor Regional XI BKN Manado.
4. Menganalisis pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap perencanaan karier PNS di Kantor Regional XI BKN Manado.
5. Menganalisis pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap Kinerja PNS di Kantor Regional XI BKN Manado.
6. Menganalisis pengaruh tidak langsung kenaikan pangkat terhadap perencanaan karier PNS dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
7. Menganalisis pengaruh langsung kenaikan pangkat terhadap Kinerja PNS di Kantor Regional XI BKN Manado.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset penting dalam organisasi yang mencakup perencanaan, pengadaan, pengembangan, penilaian, dan pemberian kompensasi bagi karyawan, serta memastikan kesejahteraan dan keselamatan mereka (Schaper *et al.*, 2024). Konsep ini menekankan bahwa manajemen SDM tidak hanya bertujuan meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai, tetapi juga mendukung pertumbuhan profesional.

Job Characteristics Model (JCM)

Teori ini dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (1976) untuk menjelaskan bagaimana karakteristik tertentu dalam pekerjaan dapat memengaruhi motivasi, kepuasan, dan kinerja pegawai. Dwijayanti *et al.*, (2022) menegaskan bahwa peningkatan otonomi, variasi keterampilan, dan keterlibatan pegawai dalam seluruh aspek pekerjaan dapat meningkatkan motivasi intrinsik serta kinerja. Teori ini menekankan bahwa pekerjaan yang memiliki tantangan umpan balik yang jelas akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif dan merasa lebih puas.

Teori Hierarki Kebutuhan

Abraham Maslow (1954) menyatakan bahwa motivasi manusia dipengaruhi oleh lima tingkat kebutuhan yang tersusun secara hierarkis, mulai dari kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri. Motivasi pegawai dapat dipahami melalui pemenuhan kebutuhan seperti gaji yang memadai, lingkungan kerja yang aman, hubungan sosial yang harmonis, pengakuan atas prestasi, serta kesempatan belajar dan berkembang. Dorongan ini muncul baik dari kebutuhan yang belum terpenuhi maupun keinginan untuk mengembangkan potensi diri.

High-Performance Work System (HPWS)

High-Performance Work System (HPWS), yang dikembangkan oleh Huselid (1995), menekankan bahwa kombinasi praktik MSDM yang terintegrasi dapat menciptakan kinerja pegawai yang superior dan berkelanjutan. Sistem ini menempatkan reward berbasis kinerja sebagai pilar utama, diikuti praktik seperti manajemen kinerja dan feedback yang terstruktur akan meningkatkan kejelasan tujuan dan motivasi pegawai (Wahyudi *et al.*, 2024).

Social Cognitive Career Theory (SCCT)

Social Cognitive Career Theory (SCCT), yang dikembangkan oleh Lent, *et al.*, (1994), menjelaskan bahwa keputusan karier dan penetapan tujuan dipengaruhi oleh keyakinan diri dan harapan hasil. Harapan hasil yang jelas, seperti promosi, meningkatkan keyakinan diri dan mendorong perencanaan karier yang proaktif. Lee dan Kim (2021) menemukan bahwa pegawai yang aktif merencanakan karier cenderung memiliki kepuasan kerja dan komitmen organisasi lebih tinggi.

Organizational Support Theory (OST)

Organizational Support Theory (OST) oleh Eisenberger *et al.*, (1986) menekankan bahwa persepsi pegawai mengenai dukungan dan perhatian organisasi terhadap kontribusi mereka meningkatkan rasa kepemilikan psikologis.

Pegawai yang merasa dihargai cenderung menunjukkan loyalitas, kinerja lebih tinggi, dan niat bertahan lebih lama. Dalam konteks kenaikan pangkat, kebijakan yang adil dan transparan dapat dianggap sebagai bentuk dukungan organisasi yang meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi pegawai.

Protean Career Theory (PCT)

Douglas T. Hall memperkenalkan konsep karier protean, yang menekankan pengelolaan karier secara mandiri oleh individu berdasarkan nilai pribadi dan kemandirian. Dalam konteks ini, Nisa *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa dukungan organisasi terhadap karier protean memiliki korelasi positif dengan komitmen dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan platform pembelajaran, mentoring, serta peluang pengembangan keterampilan, sehingga karyawan dapat mengelola kariernya secara proaktif (Baruch & Pichler, 2022).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan respons afektif individu atau emosional individu terhadap berbagai aspek pekerjaan (Prameswari, 2023). Menurut Teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh Herzberg (1959), faktor higienis seperti kondisi kerja dan hubungan dengan atasan maupun rekan kerja mencegah ketidakpuasan, sementara faktor motivator, termasuk pengakuan, pencapaian, tanggung jawab, dan kesempatan pengembangan, mendorong kepuasan dan peningkatan kinerja. Sementara itu, Khan *et al.*, (2023) dalam *Self-Determination Theory* menekankan bahwa promosi dan kenaikan pangkat merupakan faktor motivator utama karena memenuhi kebutuhan pegawai akan pengakuan dan pencapaian. Dengan demikian, kepuasan kerja pada penelitian ini dapat diukur melalui:

1. Kesempatan promosi dan peningkatan jabatan
2. Pengakuan dan penghargaan atas kontribusi pegawai
3. Tingkat tanggung jawab dan otonomi dalam pekerjaan

Kenaikan Pangkat

Menurut Lazear & Rosen (1981), dalam teori turnamen memandang promosi sebagai kompetisi di mana kenaikan pangkat menjadi hadiah bagi pegawai berprestasi. Sejalan dengan hal tersebut Lipsky (1980) dalam teorinya *Street-Level Bureaucracy* menegaskan bahwa kejelasan aturan dan frekuensi promosi mendorong usaha dan perencanaan karier yang proaktif, sementara keberhasilan implementasi dipengaruhi diskresi pegawai, keterbatasan sumber daya, serta integrasi perspektif *top-*

down (regulasi pusat) dan *bottom-up* (respons pegawai lapangan). Berdasarkan integrasi dari kedua teori tersebut, indikator implementasi kenaikan pangkat mencakup:

1. *Top-Down* - kejelasan komunikasi kebijakan, frekuensi kenaikan pangkat, dan kecukupan sumber daya.
2. *Bottom-Up* - responsivitas dan kecepatan pelaksana, transparansi informasi, serta kualitas diskresi dan adaptasi pegawai.

Perencanaan Karier

Perencanaan karier adalah proses berkelanjutan di mana individu menetapkan tujuan dan merancang langkah untuk mencapainya. Teori Konstruksi Sosial Karier yang dikemukakan oleh Savickas, (2005) menekankan bahwa individu membangun makna karier melalui interaksi sosial dan narasi pribadi. Dalam konteks tersebut, perencanaan karier dipengaruhi tidak hanya oleh peraturan resmi, tetapi juga oleh bagaimana pegawai memanfaatkan peluang eksternal yang ditawarkan oleh organisasi termasuk kebijakan kenaikan pangkat dan pelatihan (Wang & Wan 2022). Berdasarkan teori dan literatur, indikator perencanaan karier dapat diukur melalui beberapa aspek berikut:

1. Identifikasi Tujuan Karier
2. Pengambilan Keputusan Karier
3. Pemanfaatan Peluang Pengembangan
4. Persepsi Dukungan Organisasi

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kerja individu sesuai standar organisasi yang dapat dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan peluang (Atmosoeprapto, 2001). Locke & Latham, (1990) dalam teorinya *Goal-Setting* menyatakan bahwa tujuan spesifik dan menantang mendorong kinerja lebih tinggi, terutama jika selaras dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, praktik manajemen SDM publik yang baik, termasuk *performance management* dan feedback terstruktur dapat mendukung pegawai menyesuaikan upaya kerja dengan standar organisasi (Wahyudi *et al.*, 2024). Adapun dalam indikator kinerja yang dapat digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Kualitas Hasil Kerja
2. Kuantitas Hasil Kerja
3. Efektivitas Waktu
4. Kompetensi Teknis

Penelitian Terdahulu

Penelitian oleh Aslam, Ali, Hassan, & Khan (2022) bertujuan untuk meneliti pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mediator, menggunakan 250 sampel pegawai sektor swasta dan publik melalui SEM. Hasilnya menunjukkan bahwa pengembangan karier meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai sekaligus menurunkan niat mereka untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini relevan dengan penelitian ini sebagai dasar untuk menguji apakah kenaikan pangkat sebagai bentuk pengembangan karier juga dapat memengaruhi kinerja PNS di BKN.

Penelitian Miftahurrizqi (2025) bertujuan untuk menganalisis kepuasan kerja sebagai mediator yang menghubungkan pengembangan karier dengan kinerja pegawai, menggunakan pendekatan kuantitatif dan SEM pada pegawai Dinas PPKBPPPA Kabupaten PALI. Hasilnya menunjukkan bahwa pengembangan karier meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian memengaruhi kinerja pegawai. Temuan ini mendukung argumen bahwa kenaikan pangkat sebagai bagian dari pengembangan karier dapat memengaruhi perencanaan karier dan kinerja melalui kepuasan kerja.

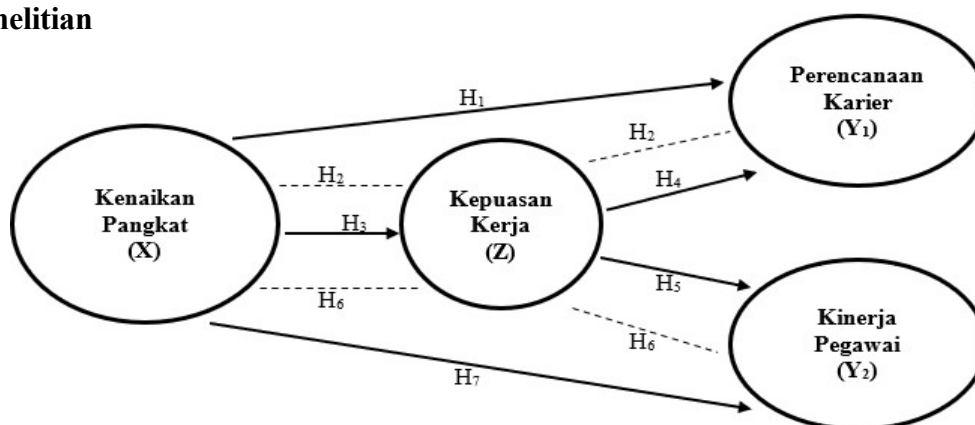
Penelitian oleh Lee dan Kim (2021), bertujuan untuk meneliti hubungan antara perencanaan karier dan kinerja pegawai dengan perilaku manajemen diri karier sebagai mediator, menggunakan

sampel 198 pekerja di Korea Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang proaktif dalam merencanakan karier dan mengelola pengembangan diri memiliki kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang lebih tinggi.

Penelitian dari Ghoni (2022) bertujuan untuk menganalisis pengaruh sistem kenaikan pangkat dan promosi jabatan terhadap motivasi kerja PNS di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, menggunakan pendekatan kuantitatif dan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme kenaikan pangkat yang jelas, teratur, dan adil secara signifikan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Temuan ini relevan karena motivasi kerja merupakan antecedent penting dari kepuasan kerja dan kinerja pegawai, sehingga mendukung argumen bahwa praktik SDM memiliki efek berantai terhadap hasil kerja pegawai.

Penelitian Zhang dan Wang (2023) bertujuan untuk mengkaji pengaruh peluang karier terhadap kepuasan kerja dan komitmen karier pegawai sektor publik di Tiongkok, dengan sampel 415 pegawai dan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketersediaan dan kejelasan peluang karier, termasuk promosi dan kenaikan pangkat, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta komitmen jangka panjang pada jalur karier. Temuan ini relevan karena mendukung argumen bahwa kebijakan kenaikan pangkat yang lebih sering dapat mendorong pegawai menjadi lebih proaktif dalam merencanakan karier, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.

Model Penelitian



Gambar 1. Kerangka Berpikir
Sumber : Diolah oleh Peneliti, 2026

Hipotesis Penelitian

- H₁: Kenaikan Pangkat berpengaruh langsung terhadap Perencanaan Karier PNS Kanreg XI BKN Manado
- H₂: Kenaikan Pangkat Berpengaruh tidak langsung terhadap Perencanaan Karier PNS dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening
- H₃: Kerja Kenaikan Pangkat berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja PNS Kanreg XI BKN Manado
- H₄: Kepuasan Kerja berpengaruh langsung terhadap Perencanaan Karier PNS Kanreg XI BKN Manado
- H₅: Kepuasan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja PNS Kanreg XI BKN Manado
- H₆: Kenaikan Pangkat Berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja PNS dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening
- H₇: Kenaikan Pangkat berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai Kanreg XI BKN Manado

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode survei dengan kuesioner sebagai instrumen utama untuk mengumpulkan data numerik dari PNS. Analisis dilakukan secara statistik untuk menguji hubungan sebab-akibat antarvariabel, termasuk pengaruh tidak langsung melalui regresi mediasi (Hair *et al.*, 2022). Penelitian ini bertujuan menjelaskan bagaimana implementasi kenaikan pangkat memengaruhi perencanaan karier dan kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Lokasi dan Objek Penelitian

Lokasi dan Objek dalam penelitian ini akan dilakukan di Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado, yang beralamat di Jalan A. A. Maramis, Paniki Bawah, Mapanget, Kota Manado, Sulawesi Utara. Pelaksanaan penelitian dijadwalkan mulai Oktober 2025 hingga selesai.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama. Kuesioner dibagikan secara langsung kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado yang memenuhi kriteria penelitian guna memperoleh data yang relevan.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado, sebanyak 105 orang (*N*). Untuk memperoleh sampel yang representatif, penelitian ini menerapkan teknik pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% (*e*)

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama. Kuesioner dibagikan secara langsung kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado yang memenuhi kriteria penelitian guna memperoleh data yang relevan.

Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert lima tingkat. Skala ini digunakan untuk mengukur sikap, persepsi, dan penilaian responden terhadap pernyataan yang diajukan dalam kuesioner (Sugiyono, 2019). Setiap pernyataan dinilai dengan pilihan jawaban mulai dari sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, hingga sangat tidak setuju, yang masing-masing diberi skor 1 sampai dengan 5.

Teknik Analisis Data

Analisis data bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antarvariabel penelitian dan menarik kesimpulan berdasarkan data yang diperoleh. Penelitian ini menggunakan software SmartPLS karena mampu mengakomodasi berbagai skala data, memerlukan asumsi statistik yang minimal, serta sesuai untuk ukuran sampel yang relatif kecil dan model penelitian yang kompleks.\

Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Pengujian dilakukan melalui beberapa kriteria berikut:

1. *Convergent validity* dinilai berdasarkan nilai *loading factor* indikator terhadap konstruk laten. Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* $\geq 0,7$.
2. *Discriminant validity* bertujuan untuk memastikan perbedaan yang memadai antar konstruk laten. Pengujian dilakukan menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), dengan kriteria nilai AVE $\geq 0,5$.
3. *Composite reliability* digunakan untuk mengukur konsistensi internal konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *composite reliability* $\geq 0,7$.
4. *Cronbach's alpha* digunakan sebagai pengujian reliabilitas pendukung untuk memperkuat hasil *composite reliability*, dengan nilai minimum yang dapat diterima sebesar $\geq 0,6$.

Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis *inner model* bertujuan untuk menguji hubungan kausal antar konstruk laten dalam model penelitian. Pengujian dilakukan melalui beberapa indikator utama sebagai berikut:

1. Uji *path coefficient* digunakan untuk menilai arah dan kekuatan hubungan antar konstruk laten. Signifikansi hubungan ditentukan berdasarkan nilai *t-statistic* dan *p-value* yang diperoleh dari proses *bootstrapping*, di mana suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05.
2. R-Square (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabilitas variabel endogen. Nilai R^2 diklasifikasikan sebagai kuat (0,67), moderat (0,33), dan lemah (0,19).
3. *Effect size* (f^2) berfungsi untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai f^2 sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 sedang, dan 0,35 besar.
4. *Prediction relevance* (Q^2) atau uji *Stone-Geisser* digunakan untuk mengevaluasi kemampuan prediktif model. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediksi, dengan kriteria 0,02 (kecil), 0,15 (sedang), dan 0,35 (besar). Uji ini diterapkan pada konstruk endogen dengan indikator reflektif.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan prosedur *bootstrapping* untuk memperoleh nilai *t-statistic* dan *p-value* sebagai dasar pengambilan keputusan hipotesis. Hisbih (2023) menyatakan bahwa PLS-SEM efektif dalam menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Dalam penelitian ini pengujian meliputi:

1. Pengaruh langsung dievaluasi berdasarkan nilai koefisien jalur dan tingkat signifikansi statistik, dengan kriteria *p-value* $< 0,05$ atau *t-statistic* $> 1,96$ sebagai dasar pengambilan keputusan.
2. Pengaruh tidak langsung digunakan untuk menguji apakah variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen melalui variabel intervening, yang dianalisis berdasarkan hasil *bootstrapping* pada bagian *specific indirect effect* menggunakan SmartPLS.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Model Pengukuran (*Outer Model*) Tabel 4. Hasil Uji *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kenaikan Pangkat (X)	X1.1	0.755	Valid
	X1.2	0.788	Valid
	X2.1	0.758	Valid
	X2.2	0.809	Valid
	X3.1	0.752	Valid
	X3.2	0.752	Valid
	X4.1	0.761	Valid
	X4.2	0.790	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z1.1	0.809	Valid
	Z1.2	0.751	Valid
	Z2.1	0.763	Valid
	Z2.2	0.823	Valid
	Z3.1	0.800	Valid
	Z3.2	0.795	Valid
	Z4.1	0.779	Valid
	Z4.2	0.719	Valid
Perencanaan Karier (Y ₁)	Y1.1.1	0.793	Valid
	Y1.1.2	0.886	Valid
	Y1.2.1	0.805	Valid
	Y1.2.2	0.716	Valid
	Y1.3.1	0.826	Valid
	Y1.3.2	0.755	Valid
	Y1.4.1	0.851	Valid
	Y1.4.2	0.807	Valid
Kinerja Pegawai (Y ₂)	Y2.1.1	0.800	Valid
	Y2.1.2	0.765	Valid
	Y2.2.1	0.781	Valid
	Y2.2.2	0.736	Valid
	Y2.3.1	0.769	Valid
	Y2.3.2	0.793	Valid
	Y2.4.1	0.833	Valid
	Y2.4.2	0.758	Valid

Sumber: Data Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan data pada Tabel 4, terlihat bahwa seluruh indikator penelitian memiliki nilai outer loading di atas 0,7, sehingga dinyatakan valid dan memenuhi kriteria *convergent validity*.

Tabel 5. Hasil Uji *Discriminant Validity*, *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

Variabel	Average variance extracted	Composite reliability	Cronbach's alpha
Kenaikan Pangkat (X)	0.594	0.921	0.904
Perencanaan Karier (Y ₁)	0.651	0.937	0.923

Kinerja Pegawai (Y ₂)	0.609	0.925	0.908
Kepuasan Kerja (Z)	0.609	0.926	0.908

Sumber: Data Olahan SmartPLS, 2026

Tabel di atas memperlihatkan hasil pengujian reliabilitas dan validitas konstruk penelitian, di mana *Cronbach's Alpha* (α) dan *Composite Reliability* (CR) menilai konsistensi internal instrumen, sedangkan *Average Variance Extracted* (AVE) mengukur validitas konvergen, yaitu kemampuan indikator menjelaskan varians variabelnya. Berdasarkan hasil pengujian, dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

- Kenaikan Pangkat (X) memiliki nilai AVE = 0.594, CR = 0.921, dan α = 0.904, menunjukkan instrumen reliabel dan valid secara konvergen
- Perencanaan Karier (Y₁) dengan nilai AVE = 0.651, CR = 0.937, dan α = 0.923 menunjukkan reliabilitas dan validitas konvergen yang sangat baik.
- Kinerja Pegawai (Y₂) memiliki nilai AVE = 0.609, CR = 0.925, dan α = 0.908, menegaskan bahwa indikator mampu mengukur variabel secara konsisten dan valid.
- Kepuasan Kerja (Z) dengan nilai AVE = 0.609, CR = 0.926, dan α = 0.908, menunjukkan instrumen yang reliabel dan valid.

Secara keseluruhan, seluruh konstruk penelitian memenuhi kriteria reliabilitas ($\alpha > 0,60$ dan CR $> 0,70$) dan validitas konvergen (AVE $> 0,50$), sehingga instrumen penelitian dapat diandalkan untuk analisis lebih lanjut.

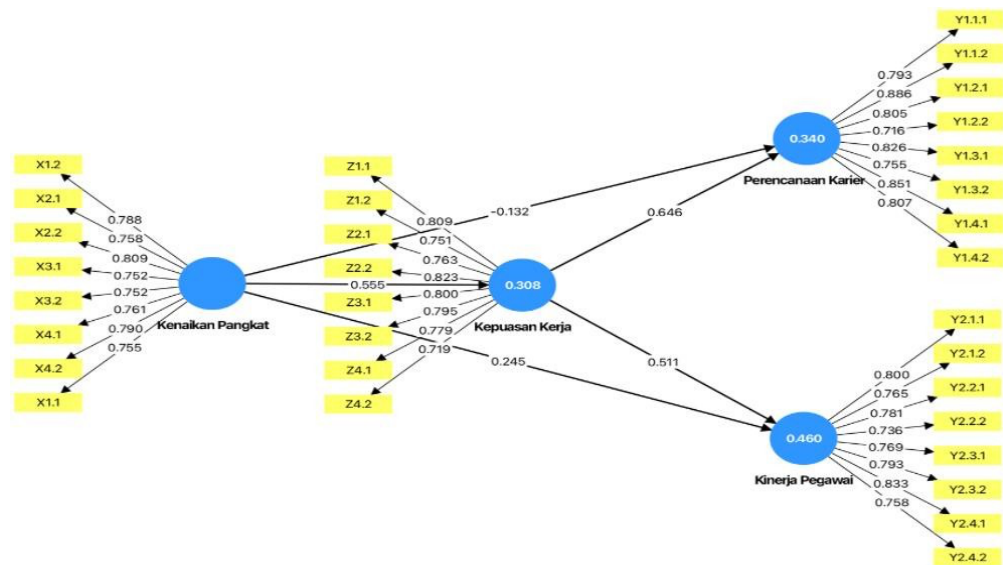
Model Struktural (*Inner Model*) Tabel 6. Hasil Uji *Path Coefficient*

Variabel	<i>Path coefficients</i>
Kenaikan pangkat (X) → Perencanaan Karier (Y ₁)	-0.132
Kenaikan pangkat (X) → Kinerja Pegawai (Y ₂)	0.245
Kenaikan pangkat (X) → Kepuasan Kerja (Z)	0.555
Kepuasan Kerja (Z) → Perencanaan Karier (Y ₁)	0.646
Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y ₂)	0.511

Sumber: Data Olahan SmartPLS, 2026

Hasil pengujian *path coefficient* menunjukkan hubungan antar variabel penelitian sebagai berikut:

- Kenaikan Pangkat (X) berpengaruh negatif terhadap Perencanaan Karier (Y₁) dengan koefisien jalur sebesar -0,132.
- Kenaikan Pangkat (X) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y₂) dengan koefisien jalur sebesar 0,245.
- Kenaikan Pangkat (X) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan koefisien jalur sebesar 0,555.
- Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh positif terhadap Perencanaan Karier (Y₁) dengan koefisien jalur sebesar 0,646.
- Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y₂) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,511.



Gambar 2. Diagram Jalur
Sumber: Data Olahan SmartPLS, 2026

Tabel 7. Hasil Uji R-Square (R^2)

Variabel	R-square
Kepuasan Kerja	0.308
Kinerja Pegawai	0.460
Perencanaan Karier	0.340

Sumber: Data Olahan SmartPLS, 2026

Nilai R-Square (R^2) pada Tabel 7 menunjukkan bahwa Implementasi Kenaikan Pangkat (X) menjelaskan 30,8% variasi Kepuasan Kerja (Z). Selanjutnya, Implementasi Kenaikan Pangkat (X) dan Kepuasan Kerja (Z) secara bersama-sama menjelaskan 34,0% variasi Perencanaan Karier (Y1), sedangkan variasi Kinerja Pegawai (Y2) sebesar 46,0% dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut, sementara sisanya pada proporsi varians yang tersisa pada masing-masing variabel dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 8. Hasil Uji *Effect Size* (f^2)

Variabel	Kenaikan Pangkat	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Perencanaan Karier
Kenaikan Pangkat		0.446	0.077	0.018
Kepuasan Kerja			0.334	0.438
Kinerja Pegawai				
Perencanaan Karier				

Sumber: Data Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan hasil uji *effect size* pada Tabel 8, diketahui Kenaikan Pangkat (X) memiliki pengaruh besar terhadap Kepuasan Kerja (Z) (0.446), menunjukkan bahwa kenaikan pangkat memiliki efek yang sangat kuat dalam menentukan tinggi rendahnya kepuasan pegawai. Sementara itu, Kepuasan Kerja (Z) juga berpengaruh besar terhadap Perencanaan Karier (Y1) (0.438) dan

berpengaruh sedang terhadap Kinerja Pegawai (Y2) (0.334). Sebaliknya, pengaruh langsung Kenaikan Pangkat (X) terhadap kinerja pegawai (0.077) dan perencanaan karier (0.018) tergolong kecil.

Tabel 9. Hasil Uji *Prediction Relevance* (Q^2)

Variabel	Q^2_{predict}
Kepuasan Kerja	0.275
Kinerja Pegawai	0.240
Perencanaan Karier	0.000

Sumber: Data Olahan SmartPLS, 2026

Hasil analisis prediktif menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif sedang hingga baik untuk beberapa variabel. Kepuasan kerja (Z) dengan $Q^2 = 0.275$ menunjukkan kemampuan prediksi yang cukup kuat, menandakan model efektif dalam memprediksi kepuasan kerja pegawai. Kinerja pegawai (Y2) dengan $Q^2 = 0.240$ juga menunjukkan relevansi prediktif yang memadai, sehingga variabel independen dalam model cukup efektif menjelaskan kinerja. Sementara itu, perencanaan karier (Y1) dengan $Q^2 = 0.000$ menunjukkan kemampuan prediksi model yang rendah.

Uji Hipotesis

Tabel 10. Hasil Uji *T-statistics* dan *P-Value*

Variabel	T-statistics	P-values
Kenaikan Pangkat (X) → Kepuasan Kerja (Z)	6.063	0.000
Kenaikan Pangkat (X) → Kinerja Pegawai (Y ₂)	1.906	0.057
Kenaikan Pangkat (X) → Perencanaan Karier (Y ₁)	0.874	0.382
Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y ₂)	5.067	0.000
Kepuasan Kerja (Z) → Perencanaan Karier (Y ₁)	5.906	0.000
Kenaikan Pangkat (X) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y ₂)	3.376	0.001
Kenaikan Pangkat (X) → Kepuasan Kerja (Z) → Perencanaan Karier (Y ₁)	3.575	0.000

Sumber: Data Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 10, hasil uji T dan P-Value terhadap hipotesis penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

- H1 – Pengaruh Kenaikan Pangkat (X) terhadap Perencanaan Karier (Y₁): T-Statistics = 0.874 < 1.96 dan P-Value = 0.382 > 0.05. Hipotesis ditolak, artinya Kenaikan Pangkat tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Perencanaan Karier.
- H2 – Mediasi Kepuasan Kerja (Z) pada pengaruh Kenaikan Pangkat (X) terhadap Perencanaan Karier (Y₁): T-Statistics = 3.575 > 1.96 dan P-Value = 0.000 < 0.05. Hipotesis diterima, menunjukkan Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh Kenaikan Pangkat terhadap Perencanaan Karier.
- H3 – Pengaruh Kenaikan Pangkat (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z): T-Statistics = 6.063 > 1.96 dan P-Value = 0.000 < 0.05. Hipotesis diterima, artinya Kenaikan Pangkat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
- H4 – Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Perencanaan Karier (Y₁): T-Statistics = 5.906 > 1.96 dan P-Value = 0.000 < 0.05. Hipotesis diterima, artinya Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perencanaan Karier.
- H5 – Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y₂): T-Statistics = 5.067 >

1.96 dan P-Value =

0.000 < 0.05. Hipotesis diterima, menunjukkan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

- H6 – Mediasi Kepuasan Kerja (Z) pada pengaruh Kenaikan Pangkat (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y2): T- Statistics = 3.376 > 1.96 dan P-Value = 0.001 < 0.05. Hipotesis diterima, menandakan Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Kenaikan Pangkat terhadap Kinerja Pegawai
- H7 – Pengaruh Kenaikan Pangkat (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y₂): T-Statistics = 1.906 < 1.96 dan P-Value = 0.057 > 0.05. Hipotesis ditolak, menunjukkan pengaruh langsung Kenaikan Pangkat terhadap Kinerja Pegawai tidak signifikan.

Pembahasan

Pengaruh Kenaikan Pangkat terhadap Perencanaan Karier

Berdasarkan hasil analisis uji T, pengaruh kenaikan pangkat (X) terhadap perencanaan karier (Y1) menunjukkan T-Statistics sebesar 0.874 < 1.96 dan P-Value 0.382 > 0.05. Hasil ini mengindikasikan bahwa kenaikan pangkat tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perencanaan karier pegawai di BKN Kanreg XI Manado. Temuan ini menegaskan bahwa kemudahan atau keteraturan dalam sistem kenaikan pangkat tidak secara otomatis mendorong pegawai untuk menyusun perencanaan karier secara aktif.

Hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Zhang & Wang (2023), yang menyatakan bahwa ketersediaan dan kejelasan jalur karier, termasuk peluang promosi, berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen karier. Hal ini menunjukkan bahwa transparansi dan akses yang jelas terhadap promosi dapat memotivasi pegawai untuk menetapkan tujuan karier yang lebih tinggi. Dalam konteks BKN Kanreg XI Manado, ketidaksignifikanan pengaruh ini kemungkinan disebabkan oleh sifat sistem kenaikan pangkat yang berlaku dilaksanakan setiap 12 periode yang cenderung dipandang sebagai prosedur administratif rutin. Pegawai merasa kenaikan pangkat merupakan sesuatu yang pasti terjadi apabila syarat terpenuhi, sehingga mereka kurang terdorong untuk melakukan perencanaan karier secara mendalam atau proaktif. Dengan kata lain, perbaikan atau peningkatan layanan kenaikan pangkat tidak langsung meningkatkan aktivitas perencanaan karier, melainkan memerlukan faktor tambahan, seperti kepuasan kerja, agar berdampak nyata.

Pengaruh Kenaikan Pangkat terhadap Perencanaan Karier melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian mediasi menunjukkan nilai T-Statistics sebesar 3.575 > 1.96 dan P-Value 0.000 < 0.05, sehingga kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh kenaikan pangkat terhadap perencanaan karier. Karena pengaruh langsung sebelumnya tidak signifikan, kepuasan kerja berperan sebagai mediasi penuh (full mediation). Dengan kata lain, kenaikan pangkat di BKN Kanreg XI Manado hanya mendorong perencanaan karier jika sistem tersebut mampu menciptakan kepuasan kerja terlebih dahulu; tanpa aspek psikologis ini, kenaikan pangkat tetap bersifat administratif.

Temuan ini konsisten dengan Lee dan Kim (2021), yang menekankan bahwa kepuasan kerja menjadi mekanisme yang menerjemahkan kebijakan organisasi, seperti promosi, menjadi perilaku proaktif. Ketika pegawai menilai prosedur kenaikan pangkat adil dan transparan, timbul rasa dihargai yang memicu motivasi intrinsik untuk merencanakan karier jangka panjang. Hal ini sejalan dengan Teori Pertukaran Sosial Blau (1964), yang menyatakan bahwa pegawai yang puas cenderung membalasnya dengan keterlibatan positif, termasuk perencanaan pengembangan diri, serta dengan Weng *et al.*, (2010) yang menegaskan kepuasan kerja sebagai penghubung antara praktik organisasi

dan perilaku pengembangan karier individu. Dengan demikian, kepuasan kerja terbukti menjadi jembatan krusial yang menghubungkan sistem layanan kepegawaian, khususnya kenaikan pangkat, dengan perilaku pengembangan profesional pegawai melalui perencanaan karier.

Pengaruh Kenaikan Pangkat terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kenaikan pangkat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PNS di Kanreg XI BKN Manado, dengan nilai T-Statistics sebesar $6.063 > 1.96$ dan P-Value 0.000

< 0.05 . Temuan ini mengindikasikan bahwa implementasi sistem kenaikan pangkat yang baik meliputi ketepatan waktu, transparansi prosedur, dan kemudahan layanan selama 12 periode secara nyata meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Dengan kata lain, kebijakan percepatan layanan kenaikan pangkat telah berhasil memenuhi ekspektasi pegawai, menimbulkan rasa dihargai, dan memberikan pengakuan atas dedikasi mereka.

Secara teoretis, hasil ini mendukung Teori Dua Faktor Herzberg (1959), yang menempatkan kenaikan pangkat sebagai faktor motivator intrinsik yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Promosi tidak hanya dianggap sebagai perpindahan golongan ruang, tetapi juga sebagai bentuk validasi organisasi terhadap kompetensi pegawai, yang berdampak pada psikologis dan perasaan puas terhadap lingkungan kerja dan manajemen instansi. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Miftahurrizqi, (2025) yang menemukan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa proses penilaian kinerja dan promosi, bersifat adil, transparan, dan tidak bias, mereka cenderung merasa lebih puas dan memiliki niat yang lebih

rendah untuk meninggalkan organisasi. kenaikan pangkat dapat dipandang sebagai stimulan utama yang menentukan tingkat kepuasan kerja PNS di Kanreg XI BKN Manado.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Perencanaan Karier

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perencanaan Karier dengan nilai T-Statistics sebesar $5.906 > 1.96$ dan P-Value $0.000 < 0.05$. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh PNS di Kanreg XI BKN Manado terhadap pekerjaannya, semakin besar pula inisiatif mereka untuk menyusun rencana dan strategi karier masa depan. Kepuasan kerja menciptakan sikap proaktif dan optimisme, mendorong pegawai menetapkan target jabatan serta mengembangkan kompetensi yang dibutuhkan guna mencapai kemajuan karier di dalam instansi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Lee dan Kim (2021), yang menunjukkan bahwa pegawai yang mengalami kepuasan kerja lebih tinggi cenderung proaktif dalam perencanaan karier dan pengelolaan pengembangan diri. Pegawai yang puas tidak hanya termotivasi untuk meningkatkan kompetensi pribadi, tetapi juga menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap jalur karier jangka panjang. Dengan demikian, Kepuasan Kerja terbukti menjadi faktor pendorong esensial yang meningkatkan kesadaran pegawai untuk merencanakan masa depan profesional mereka secara sistematis.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS di Kanreg XI BKN Manado, dengan T-Statistics sebesar $5.067 > 1.96$ dan P-Value $0.000 < 0.05$. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor krusial yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih disiplin, termotivasi, dan berkomitmen dalam mencapai target instansi.

Temuan ini didukung oleh penelitian Aslam *et al.*, (2022), yang menegaskan peran kepuasan kerja sebagai mekanisme penting dalam meningkatkan kinerja pegawai sektor publik, serta sejalan dengan Afandi (2018), yang menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi mendorong

produktivitas maksimal. Secara praktis, hasil ini menekankan bahwa upaya organisasi dalam menciptakan kenyamanan kerja dan mengapresiasi kontribusi pegawai berdampak langsung pada kualitas kinerja. Dengan demikian, kepuasan kerja terbukti menjadi prasyarat penting untuk mengoptimalkan kinerja PNS di Kanreg XI BKN Manado.

Pengaruh Kenaikan Pangkat terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh kenaikan pangkat terhadap kinerja PNS di Kanreg XI BKN Manado, dengan T-Statistics sebesar $3.376 > 1.96$ dan P-Value

$0.001 < 0.05$. Mengingat pengaruh langsung kenaikan pangkat terhadap kinerja sebelumnya tidak signifikan (P-Value 0.057), kepuasan kerja berperan sebagai mediasi penuh (full mediation). Dengan kata lain, kenaikan pangkat hanya mendorong peningkatan kinerja jika mampu menciptakan kepuasan kerja terlebih dahulu; tanpa aspek ini, promosi tetap dianggap rutinitas administratif.

Fenomena ini menunjukkan bahwa sistem kenaikan pangkat (12 periode) berfungsi sebagai stimulan yang meningkatkan motivasi dan kepuasan pegawai. Ketika pegawai menilai promosi berjalan adil dan efisien, timbul rasa dihargai yang tercermin dalam produktivitas, disiplin, dan tanggung jawab dalam pelayanan publik. Temuan ini sejalan dengan Miftahurizqi (2025), yang menegaskan bahwa kebijakan organisasi, termasuk promosi dan pengembangan karier, hanya berdampak pada kinerja nyata jika memunculkan kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja terbukti menjadi penghubung krusial yang mengubah kebijakan administratif menjadi peningkatan kinerja nyata bagi PNS di Kanreg XI BKN Manado.

Pengaruh Kenaikan Pangkat terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai T-Statistics sebesar $1.906 < 1.96$ dan P-Value $0.057 > 0.05$. Hal ini menandakan bahwa secara statistik kenaikan pangkat tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS di Kanreg XI BKN Manado. Meskipun sistem kenaikan pangkat telah dipercepat (12 periode) dan berbasis digital, hal tersebut hanya mempermudah administrasi tanpa secara langsung mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Temuan ini berbeda dengan Ghoni (2022), yang menyatakan bahwa kenaikan pangkat berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Di BKN, pengaruh ini tidak signifikan karena kenaikan pangkat dipandang sebagai hak normatif yang diperoleh jika syarat administratif terpenuhi, bukan sebagai penghargaan atas kinerja. Hal ini mendukung temuan sebelumnya (H6) bahwa kenaikan pangkat hanya memengaruhi kinerja jika dimediasi kepuasan kerja. Sesuai Teori Dua Faktor Herzberg (1959), kebijakan administratif seperti kenaikan pangkat mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak otomatis memotivasi kecuali memicu kepuasan psikologis pegawai. Dengan demikian, kenaikan pangkat hanya berdampak nyata terhadap kinerja apabila memunculkan kepuasan kerja sebagai mediator.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Kenaikan Pangkat tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Perencanaan Karier PNS Kanreg XI BKN Manado.
2. Kenaikan Pangkat berpengaruh secara positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap Perencanaan Karier PNS melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

3. Kenaikan Pangkat berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja PNS Kanreg XI BKN Manado.
4. Kepuasan Kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap Perencanaan Karier PNS Kanreg XI BKN Manado.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap Kinerja PNS Kanreg XI BKN Manado.
6. Kenaikan Pangkat berpengaruh secara positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap Kinerja PNS melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.
7. Kenaikan Pangkat tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai Kanreg XI BKN Manado.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa rekomendasi yang dapat diberikan untuk Kantor Regional XI BKN Manado serta arah penelitian selanjutnya adalah:

1. Layanan Kenaikan Pangkat: Kantor Regional XI BKN Manado disarankan mempertahankan dan meningkatkan layanan 12 periode per tahun agar cepat, transparan, dan akuntabel, karena layanan yang baik mendorong kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
2. Fokus Strategi SDM: Pimpinan perlu menempatkan kepuasan kerja sebagai fokus strategi SDM, serta melengkapi administrasi kenaikan pangkat dengan program bimbingan karier atau sosialisasi jabatan agar pegawai proaktif mengembangkan kompetensi.
3. Apresiasi Pegawai: Penyerahan SK sebaiknya tetap disertai sentuhan humanis atau apresiasi publik untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja.
4. Pengembangan Ilmu: Hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan pengembangan ilmu Manajemen SDM terkait hubungan sistem penghargaan, kepuasan kerja, perencanaan karier, dan kinerja.
5. Saran Penelitian Selanjutnya: Penelitian berikutnya dianjurkan menambahkan variabel moderator seperti motivasi berprestasi atau iklim organisasi, serta menggunakan metode campuran untuk menggali faktor kualitatif pengaruh kenaikan pangkat terhadap perencanaan karier.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanaf Publishing.
- Aslam, S., Ali, F., Hassan, H., & Khan, M. (2022). The effect of career development on employee retention: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Business & Economics*, 14(2), 221–235.
- Atmosoeparto, K. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Baruch, Y., & Pichler, S. (2022). The future of careers: From a "job for life" to a "career for life". *Journal of Vocational Behavior*, 137, 103738.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.

- Badan Kepegawaian Negara. (2023). *Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 4 Tahun 2023 tentang Periodisasi Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.
- Badan Kepegawaian Negara. (2025). *Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2025 tentang Tata Cara Pelaksanaan Kenaikan Pangkat*. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2003). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Dwijayanti, N. K. S., Widyani, A. D., & Manek, D. (2022). Pengaruh karakteristik individu, orientasi kerja, dan penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Badung. *Values*, 3(1), 1–12. <https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/value/article/view/3984>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://psycnet.apa.org/buy/1986-31507-001>
- Ghoni, A. (2022). Pengaruh sistem kenaikan pangkat dan promosi jabatan terhadap motivasi kerja pegawai negeri sipil di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. *Abiware: Jurnal Vokasi Administrasi Bisnis*, 3(2), 140–150. <https://doi.org/10.31334/abiware.v3i2.2223>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.)*. SAGE Publications.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Kawet, R. C., Palandeng, I. D., & Pitta, R. V. (2024). Pengaruh Online Customer Review, Online Customer Rating, Dan Cash On Delivery Terhadap Keputusan Pembelian Produk Pada E-Commerce Tokopedia. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(2), 1170–1183.
- Khan, A., et al. (2023). Self-Determination Theory in the workplace: A systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 210–230.

- Lazear, E. P., & Rosen, S. (1981). Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy*, 89(5), 841–864. <https://doi.org/10.1086/261010>
- Lee, D. Y., & Kim, H. G. (2021). Career planning and employee outcomes: The mediating role of career self- management behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 124, 103507.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79–122. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1027>
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Bros.
- Miftahurrizqi, A. (2025). Peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh iklim organisasi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan [Tesis Magister, tidak diterbitkan]. Universitas Tridianti.
- Nisa, A., et al. (2023). Pengaruh career development terhadap employee commitment dan dampaknya pada employee retention. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(2), 221–230.
- Prameswari, D. (2023). Pengaruh pengembangan karier dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan mediasi kepuasan kerja pada Aparatur Sipil Negara (ASN) [Tesis Magister, tidak diterbitkan]. Universitas Indonesia.
- Raintung, M. C., Kawet, R. C., & Lumatow, R. Y. (2024). Pengaruh Orientasi Pasar Untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Bersaing Sebagai Variabel Mediasi Pada Pelaku Usaha Industri Rumah Panggung Di Kecamatan Woloan Kota Tomohon. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(3), 1594–1610
- Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 42–70). John Wiley & Sons.
- Schaper, M. T., et al. (2024). *Human Resource Management: Strategy and Practice*. Milton: John Wiley & Sons.

- Wahyudi, S., et al. (2024). Human resource management practices and employee performance: Evidence from Indonesian public sector. *Journal of Public Administration and Governance*, 14(1), 45–60.
- Wahyudi, T., et al. (2024). Implementasi e-kinerja terhadap penilaian kinerja PNS di Kabupaten Banyuwangi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 15(1), 12–25.
<https://doi.org/10.35912/jasispol.v4i1.4106>
- Wang, Y., & Wan, J. (2022). The influence of career exploration on career satisfaction: The mediating effect of proactive personality. *Frontiers in Psychology*, 13, 856012.
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391–400.
- Zhang, T., Li, W., & Wang, J. (2023). The effect of career opportunities on employee satisfaction and career commitment in the public sector. *Journal of Public Personnel Management*, 42(3), 220–235.

