

# **PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN OKI DENGAN VARIABEL KEPUASAN KERJA SEBAGAI INTERVENING**

**Fakhry Zamzam**

Dosen Pascasarjana UIGM Palembang

Email : fakhry@uigm.ac.id

## **ABSTRAK**

*Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh pengembangan karier dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dengan variabel intervening kepuasan kerja, penelitian dilakukan pada Sekretariat DPRD Kabupaten Ogan Komering Ilir. Penelitian kuantitatif menggunakan perangkat SEM-Listeral, metode deskriptif dan verifikatif. Populasi dan sampel adalah seluruh pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten OKI sebanyak 129 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan observasi lapangan.*

*Hasil pengolahan data dengan SEM menunjukkan bahwa dari 7 hipotesis semua dapat diterima dan dibuktikan. Pengembangan karier dan iklim organisasi, baik secara parsial dan bersama-sama memengaruhi kepuasan kerja. Pengembangan karier, iklim organisasi dan kinerja secara parsial dan simultan memengaruhi kinerja.*

*Temuan implikasi manajerial bahwa kinerja terutama kemampuan menyelesaikan masalah akan meningkat apabila pegawai mendapatkan kepuasan kerja, kepuasan kerja akan tinggi apabila pengembangan karir pada promosi yang berkeadilan, serta didukung oleh iklim organisasi yang kondusif.*

Kata kunci ; *pengembangan karier, iklim organisasi, kepuasan kerja dan kinerja*

## **DASAR PEMIKIRAN**

Sekretariat DPRD adalah satuan kerja perangkat daerah yang berkedudukan di bawah Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah. Operasional Sekretariat DPRD berada langsung di bawah Pimpinan DPRD. Kedudukan Sekretariat DPRD menjadi strategis untuk menjaga keseimbangan hubungan antara legislatif dan eksekutif.

Kinerja Sekretariat DPRD dari indikator layanan Sekretariat DPRD terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD. Terkadang secara berlebihan menginginkan layanan Sekretariat mampu mendukung kebutuhan bahkan keinginan DPRD. Mendapat stigma negatif apabila layanan yang diberikan tidak mampu memuaskan DPRD.

Sementara Kepala Daerah menilai keberhasilan Sekretariat dilihat dari kemampuannya menjalankan visi dan misi yang dibebankan.

Kinerja Sekretariat DPRD sarat diwarnai iklim organisasi nuansa politik. Sementara karier pegawai Sekretariat DPRD ditentukan hubungan harmonis antara DPRD dan Kepala Daerah. Apabila hubungannya harmonis maka kariernya akan bertahan pada Sekretariat DPRD, sebaliknya jika hubungan tidak serasi akan berdampak terhadap pemutasian.

Dalam rangka peningkatan kinerja pegawai dibutuhkan kenyamanan kerja dan motivasi kerja disamping kepuasan kerja pegawai atas pekerjaannya. Pegawai menjadi profesional di bidang tugasnya harus berorientasi pada hasil yang memenuhi standar yang telah ditentukan oleh organisasi.

Dalam upaya untuk merealisasikan hal itu terdapat banyak metode pembinaan pengembangan karier, sebagaimana diungkapkan oleh Fathoni (2006:148) sebagai berikut:

1. Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat.
2. Meningkatkan mutu, kemampuan serta keterampilan baik dalam melaksanakan tugasnya maupun kepemimpinannya.

Pendapat Fathoni memperjelas bagi PNS itu harus memosisikan diri sebagai abdi masyarakat dalam artian memberikan layanan prima. Pemberian layanan tersebut tidak terlepas dari kemampuan dari masing-masing individu pegawai yang ditugaskan pada tempat bertugas.

Selanjutnya Fathoni (2006: 246) bahwa, “pegawai akan menjadi pelaksana yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai tujuan, mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi pikiran sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Sikap-sikap positif harus dibina, sedangkan sikap-sikap negatif hendaknya dihilangkan sedini mungkin”.

Ditambahkan Fathoni (2006: 174) bahwa “kepuasan kerja adalah suatu sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan ini dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan”. Kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil tujuan kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik bagi karyawan/pegawai. Dengan pemahaman seperti itu yang terjadi pada Sekretariat DPRD Kabupaten Ogan Komering Ilir belum terlihat secara nyata.

Tolok ukur tingkat kepuasan kerja tidak ada yang mutlak, karena setiap individu pegawai memiliki standar berbeda. Indikator kepuasan kerja hanya diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan penyelesaian tugas-tugas yang diberikan oleh atasan. Maka kepuasan kerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Ogan Komering Ilir

masih dapat ditingkatkan, dapat dilihat dari indikator dukungan Sekretariat DPRD terhadap pelaksanaan fungsi DPRD, adanya keluhan Anggota DPRD terhadap layanan Sekretariat.

Jika dikaitkan dengan iklim organisasi pada Sekretariat DPRD Kabupaten Ogan Komering Ilir dirasakan atmosfir politik yang kuat, hal ini disebabkan lingkungan eksternal lembaga politik, dan hubungan DPRD dengan Kepala Daerah. Pengembangan karier pegawai Sekretariat belum berjalan efektif juga memengaruhi kepada kepuasan kerja. Pada gilirannya baik secara langsung atau tidak langsung dapat memengaruhi kinerja pegawai.

Beranjak dari masalah penelitian di atas, dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Ogan Komering Ilir?
2. Apakah terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Ogan Komering Ilir?
3. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai?
6. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai?
7. Apakah terdapat kontribusi pengembangan karir, iklim organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai?

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Pengembangan Karir**

Handoko (2001: 1) berpendapat bahwa keberhasilan karir seseorang dipengaruhi oleh : 1) pendidikan formal, 2) pengalaman kerjanya, 3) sikap atasan, 4) prestasi kerja, 5) bobot pekerjaan, 6) lowongan jabatan, dan 7) produktivitas kerja. Pengembangan karir merupakan upaya atau langkah-langkah yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dan atau oleh pimpinan sumber daya manusia dalam rangka pengembangan potensi pegawai untuk dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

Pentingnya pengembangan karir erat hubungannya dengan kepuasan kerja pegawai, loyalitas, tingkat perputaran pegawai, dan kreativitas pegawai. Semakin jelas pelaksanaan pengembangan karir dalam suatu perusahaan akan menyebabkan semakin meningkat kepuasan pegawai, loyalitas, kreativitas pegawai, dan menurunnya tingkat perputaran pegawai. Menurut Matthews (2006: 7) pengembangan karir adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap pegawai/organisasi untuk memacu dirinya agar berbuat yang optimal dalam mengabdikan dan meningkatkan kemampuan.

Pengembangan karir dalam penelitian ini adalah merupakan upaya atau langkah-langkah yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dan atau oleh pimpinan sumber daya manusia dalam rangka pengembangan potensi pegawai untuk dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Pengembangan karir dalam penelitian ini meliputi delapan dimensi, yaitu: 1) Jalur jabatan yang jelas, dengan indikator yang terdiri dari tingkat kejelasan urutan jenjang jabatan; 2) Rotasi jabatan, dengan indikator terdiri dari tingkat rotasi/perpindahan posisi jabatan; 3) Sistem terbuka kemampuan pejabat, dengan indikator terdiri dari tingkat keterbukaan akan pengakuan keahlian pejabat dan tingkat keberhasilan pejabat; 4) Kualifikasi pejabat, dengan indikator terdiri dari tingkat kesadaran atas pentingnya kualifikasi; 5) Penghargaan individual, dengan indikator terdiri dari tingkat penghargaan atas hasil; 6) Kaderisasi organisasi, dengan indikator tingkat pengkaderan untuk setiap jenjang karir, tingkat regenerasi dalam sistem kerja; 7) Program pendidikan dan latihan pejabat, dengan indikator Tingkat kesesuaian pelatihan dalam peningkatan karir; 8) Program promosi yang adil dan tidak ada diskriminasi, dengan indikator tingkat kemudahan pejabat dalam mengikuti pendidikan, tingkat keterbukaan dalam promosi jabatan.

### **Iklm Organisasi**

Davis dan Newstrom (2002:25) memandang iklim organisasi sebagai kepribadian suatu organisasi yang membedakan dengan organisasi lain yang mengarahkan persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. Iklim organisasi dapat menentukan kinerja pegawai, seperti pendapat Wirawan (2007: 122) iklim organisasi akan menentukan kinerja anggota organisasi, dan memberikan definisi tentang iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individu dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi.

Sementara Tagiuri dalam Wirawan (2007: 121) mengemukakan istilah iklim organisasi dalam hubungan dengan latar atau tempat (*setting*) di mana perilaku muncul, lingkungan (*enviroment*), pergaulan (*milieu*), budaya (*culture*), suasana (*atmosphere*) situasi (*situation*) pola lapangan (*field setting*), pola perilaku (*behavioral setting*) dan kondisi (*conditions*)

Definisi konseptual iklim organisasi dalam penelitian ini adalah persepsi anggota terhadap lingkungan kerja organisasi yang dipengaruhi oleh lingkungan eksternal yang secara relatif berlangsung terus menerus mewarnai suasana kerja, secara langsung ataupun tidak langsung berpengaruh terhadap pola hubungan kerja, pola kerja, kenyamanan kerja yang dialami oleh anggota organisasi yang mempengaruhi terhadap kepuasan kerja.

Dimensi Iklim organisasi dalam penelitian ini, terdiri dari a) dimensi lingkungan fisik, b) lingkungan sosial dan c) sistem manajemen. Indikator dimensi lingkungan fisik adalah (1) lokasi kerja, dan (2) sarana dan prasarana kerja . Indikator dimensi

lingkungan sosial terdiri (1) suasana kerja, (2) komunikasi kerja, Indikator dimensi sistem manajemen terdiri dari (1) kepemimpinan kerja, dan (2) manajemen konflik.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2003:141) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Tohardi (2002: 28) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja.

Kemudian Menurut Handoko (2001:78) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Dalam Usman (2008:108), Yukl menyatakan, kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan.

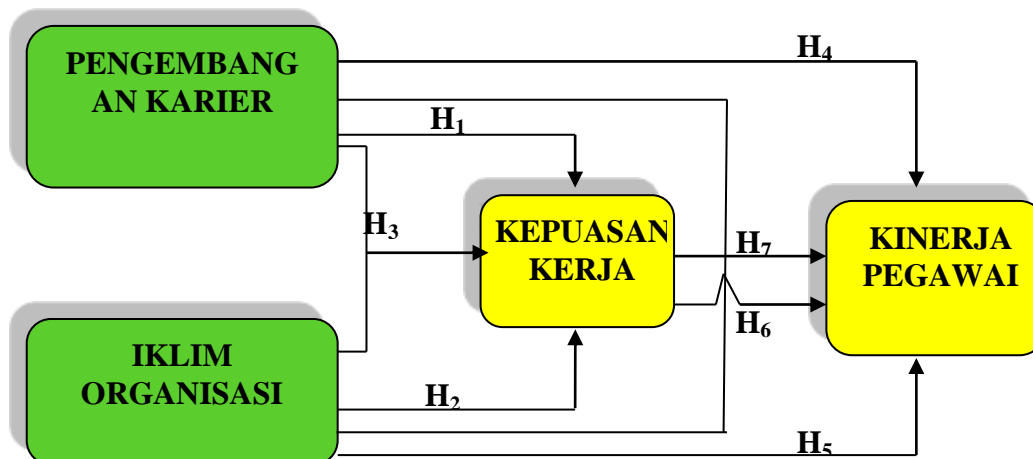
Berdasarkan beberapa kajian teori di atas, maka kepuasan kerja pada penelitian ini adalah merupakan suatu sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan, yang diwujudkan dengan sikap emosional dan hasil kerja yang efisien, efektif dan produktif.

Dalam penelitian ini kepuasan kerja meliputi delapan indikator, yaitu: 1) Kedudukan/posisi, dengan indikator tingkat pencapaian jabatan dalam organisasi dan tingkat kesesuaian jabatan yang diberikan; 2) Pangkat/golongan, dengan indikator Tingkat kesesuaian penghasilan didukung oleh pangkat dalam organisasi dan tingkat kesesuaian pekerjaan sesuai dengan imbalan yang diberikan; 3) Umur/masa kerja, dengan indikator kemampuan dalam bekerja dan tingkat kesesuaian dengan peningkatana kerja; 4) Jaminan finansial dan sosial, dengan indikator Tingkat kesesuaian pendapatan dengan kebuthan, tingkat kesesuaian jaminan yang dimiliki, tingkat kesesuaian jaminan sosial yang baik, dan tingkat kesesuaian pensiun mandiri; 5) Karir organisasi, dengan indikator Tingkat kesesuaian kepentingan karir, tingkat kesesuaian dukungan rekan kerja, dan tingkat kesesuaian financial; 6) Pekerjaan yang menantang, dengan indikator Tingkat kesesuaian pekerjaan yang menantang dan tingkat kesesuaian proses pencapaian karir; 7) Promosi/tanggungjawab/status sosial, dengan indikator Tingkat kesesuaian dukungan organisasi atas promosi dan tanggungjawab jabatan dan tingkat kesiapan atas tugas jabatan; 8) Rekan kerja yang sesuai, dengan indikator Tingkat kesesuaian keberhasilan dengan rekan kerja, tingkat kesesuaian dukungan rekan kerja dalam bekerja, dan tingkat kesesuaian dengan rekan sejawat

### Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2007:67) mendefinisikan kinerja sebagai berikut: “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sementara itu Cushway (2000:379), mengatakan bahwa “kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dinilai dari *out put*”. Di samping itu, kinerja (*performance*) diartikan sebagai hasil kerja seseorang pegawai, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur.

Berdasarkan beberapa kajian teori di atas, pada penelitian ini kinerja pejabat adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Dalam penelitian ini kinerja pejabat terdiri dari tujuh indikator, yaitu: 1) Ketepatan penyelesaian konsep rencana kerja, dengan indikator tingkat kesesuaian tugas dengan keunikan model kerja; 2) Kemampuan menyelesaikan masalah, dengan indikator Tingkat ketepatan waktu dalam menyelesaikan masalah dan tingkat kesesuaian waktu kerja; 3) Pembuatan model kerja, dengan indikator tingkat kemampuan mengembangkan sistem kerja secara mandiri dan sesuai SOP, tingkat kemudahan evaluasi pekerjaan; 4) Latar belakang pendidikan dan pengalaman, dengan indikator Tingkat kesesuaian latar belakang pendidikan dan pengalaman dalam menjalankan tugas pekerjaan, tingkat kesesuaian tingkat pendidikan; 5) Inisiatif mengatasi pekerjaan, dengan indikator tingkat kesesuaian inisiatif dalam mengatasi pekerjaan, tingkat pencapaian penyederhanaan pekerjaan; 6) Loyalitas jabatan, dengan indikator Tingkat loyalitas dan membantu rekan kerja; 7) Bekerjasama, dengan indikator tingkat kemampuan dalam memberikan kemudahan rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan, tingkat kesesuaian kerja dengan visi dan misi, tingkat kesesuaian kemampuan bekerja secara individu atau kelompok, tingkat kemampuan memimpin orang lain.



**Gambar 1 Bagan Alur Pikir Penelitian**

## METODE PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif. Subjek observasi adalah para pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Ogan Komering Ilir. Definisi operasional variabel dimaksudkan untuk memperjelas variabel-variabel yang akan diteliti, di mana pokok masalah dari penelitian ini adalah :

1. Pengembangan karir ( $\xi_1$ ) sebagai variabel bebas
2. Iklim organisasi ( $\xi_2$ ) sebagai variabel bebas
3. Kepuasan kerja ( $\eta_1$ ) sebagai variabel antara
4. Kinerja pejabat ( $\eta_2$ ) sebagai variabel terikat.

Populasi dan sampel penelitian adalah seluruh pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Ogan Komering Ilir. Ukuran sampel dalam uji hipotesis model persamaan struktural (*Structural Equation Model*) adalah berkisar 100 sampai dengan 200. Penelitian menggunakan sampel jenuh sebanyak 129 responden, dengan mempertimbangkan terdapatnya data *outliers* (Hair et. al, 2006:605) dan pemilihan sampel menggunakan teknik sensus yaitu semua populasi adalah sampel.

## TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan observasi objek penelitian pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Ogan Komering Ilir, oleh karenanya jenis data dalam penelitian ini adalah data subjek (*self-report data*), dengan demikian data penelitian diperoleh langsung dari sumbernya yaitu (data primer) yaitu para pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Ogan Komering Ilir.

## RANCANGAN ANALISIS

Pengembangan karir diukur dengan 8 dimensi, dan iklim organisasi diukur dengan 6 dimensi. Selanjutnya, kepuasan kerja diukur dengan 8 dimensi, dan kinerja pejabat diukur dengan 7 dimensi. Setelah diagram jalur lengkap berhasil dibuat, maka langkah selanjutnya adalah mengkonversi diagram jalur ke dalam bentuk persamaan, untuk pengukuran variabel laten eksogen, persamaan pengukuran untuk variabel laten endogen, dan persamaan struktural. Uji kesesuaian model dilakukan dengan menggunakan beberapa ukuran kesesuaian model (*Goodness of Fit Test, GOF*). Interpretasi model pada dasarnya melakukan diskusi atau pembahasan statistik terhadap hasil yang telah diperoleh.

## PENGUJIAN HIPOTESIS DAN PEMBAHASAN

*Output* data diolah menggunakan SEM-Listeral mendapatkan hasil dalam tabel berikut;

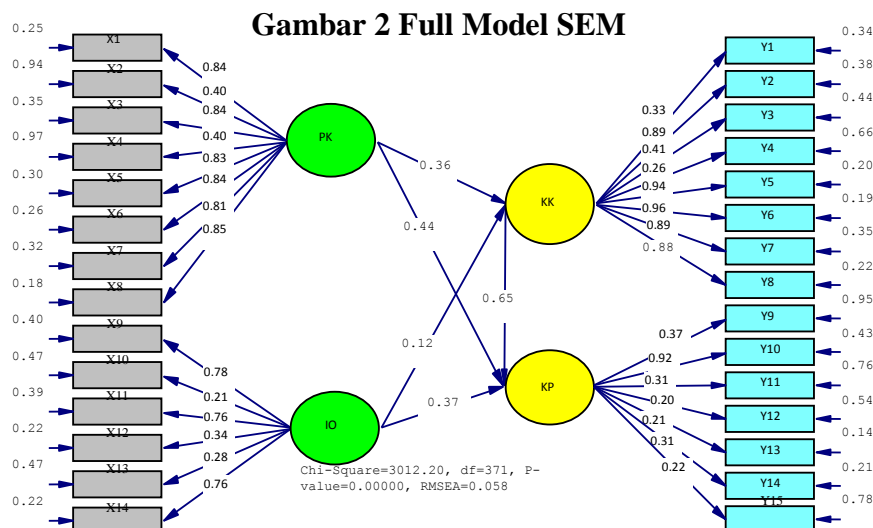
**Tabel 1 Goodness of Fit Index**

GOF	Kriteria	Estimasi	Kesimpulan
<b>Absolute Fit</b>			
Df	> 0, 00	371	Good of Fit
RMSEA	< 0, 08	0, 05	Good of Fit
Sign (P)	>0,05	0,00	Marginal Fit
<b>Incremental Fit</b>			
NNFI	> 0, 90	0, 93	Good of Fit
AGFI	> 0, 90	0, 94	Good of Fit
GFI	> 0, 90	0, 88	Marginal Fit
TLI	> 0, 95	0, 96	Good of Fit
CMIN/DF	< 2, 00	1, 67	Good of Fit
CFI	> 0, 95	0, 97	Good of Fit

Sumber : Olah Data Dengan LISREL

Dari tabel di atas, 9 kriteria kesesuaian model yang diperoleh indeks 7 model *goodness of Fit* hanya 2 kriteria *marginal fit*. Secara keseluruhan model dapat diterima dan diteruskan pada analisis lebih lanjut, karena dekat dengan kriteria ukuran *good fit* (Hair, Andersen, Tatham, dan Black, 2006 :623).

Full Model SEM diperoleh model diagram, yaitu model *standardized* seperti ditunjukkan pada Gambar berikut:



Keterangan :

- PK = Pengembangan Karir
- IO = Iklim organisasi
- KK = Kepuasan Kerja
- KP = Kinerja Pegawai

Pengembangan karir dan iklim organisasi memengaruhi kepuasan kerja. Hasil model sub persamaan struktural, sesuai hipotesis, pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, maka Hipotesis 1 diterima. Besarnya pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 12.96%.

Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, maka Hipotesis 2 diterima. Pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 1.44%. Selanjutnya secara bersama-sama pengembangan karir dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. maka Hipotesis 3 diterima. Secara bersama-sama pengembangan karir dan iklim organisasi memengaruhi kepuasan kerja sebesar  $12,25 = 12\%$ , sebesar 78% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain. Pengaruh pengembangan karir, iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai.

Hasil yang diperoleh untuk model persamaan struktural, sesuai dengan hipotesis yang diajukan secara parsial pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin baik pengembangan karir, maka kinerja pejabat akan meningkat, maka Hipotesis 4 diterima. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja adalah sebesar 42, 25%. Kemudian iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pejabat, maka Hipotesis 5 diterima. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja jabatan adalah sebesar 19, 36%. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, maka Hipotesis 6 diterima.

Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja adalah sebesar 13, 69%. Secara bersama-sama pengembangan karir, iklim organisasi, dan kepuasan kerja memengaruhi terhadap kinerja. Maka Hipotesis 7 diterima. Pengaruh secara bersama-sama variabel pengembangan karir, variabel iklim organisasi, variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pejabat adalah sebesar  $62,41 = 62\%$ , hanya sebesar 38% dipengaruhi oleh faktor lain. Dengan demikian kinerja pegawai Sekretariat Kabupaten Ogan Komering Ilir dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh pengembangan karir, iklim organisasi, dan kepuasan kerja.

## KESIMPULAN PENELITIAN

Dari pembahasan penelitian maka dapat ditarik benang merah sebagai berikut:

1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Ogan Komering Ilir dengan indikator yang paling dominan adalah indikator program promosi yang berkeadilan dan tanpa diskriminasi. Hal ini sejalan dengan teori Handoko (2001:71).
2. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Ogan Komering Ilir dengan indikator yang paling dominan mempengaruhi adalah indikator tempat kerja. Hal ini sejalan dengan teori seperti pendapat Wirawan (2007:122)

3. Pengembangan karir dan iklim organisasi pejabat terbukti signifikan secara bersama-sama memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Ogan Komering Ilir. Secara parsial, pengembangan karir lebih dominan memengaruhi kepuasan kerja dengan indikator yang paling dominan program promosi yang berkeadilan dan tanpa diskriminasi. Hal ini sejalan dengan teori Robbins Stephen (2003).
4. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Ogan Komering Ilir dengan indikator yang paling dominan memengaruhi adalah program promosi yang berkeadilan dan tanpa diskriminasi. Hal ini sejalan dengan teori Matthews (2006:7).
5. Iklim organisasi pejabat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Ogan Komering Ilir dengan indikator yang paling dominan memengaruhi adalah penghargaan terhadap kreativitas. Hal ini sejalan dengan teori seperti pendapat Wirawan (2007:122)
6. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Ogan Komering Ilir dengan indikator yang paling dominan mempengaruhi adalah indikator pekerjaan yang secara mental menantang. Hal ini sejalan dengan teori dari Robbins (2003:141).
7. Pengembangan karir, iklim organisasi, dan kepuasan kerja secara bersama-sama memiliki kontribusi terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Ogan Komering Ilir. Secara parsial, ternyata kepuasan kerja lebih dominan mempengaruhi kinerja pegawai dengan indikator yang paling dominan mempengaruhi adalah indikator pekerjaan yang secara mental menantang. Hal ini sejalan dengan teori dari Cushway (2000:95).

### **IMPLIKASI MANAJERIAL**

Temuan penelitian bahwa kinerja terutama kemampuan menyelesaikan masalah dapat ditingkatkan apabila pegawai mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi terutama pada unsur pekerjaan yang secara mental menantang, kepuasan kerja akan meningkat apabila pengembangan karir yang berkeadilan dan tanpa diskriminasi, serta didukung iklim organisasi yang kondusif.

Saran untuk peneliti lebih lanjut adalah :

1. Variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Ogan Komering Ilir, diluar variabel penelitian ini, seperti kompensasi, komitmen kerja, motivasi, kepemimpinan hingga perlu penelitian lanjutan.
2. Hasil penelitian ini dapat juga diterapkan pada Sekretariat DPRD Provinsi, Kabupaten dan Kota di Indonesia, sehingga manfaat penelitian ini akan memiliki cakupan yang lebih luas.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Cushway, Barry, dkk., 2000., *Perilaku & Desain Organisasi*, terjemahan Agus Dharma, Jakarta: Elex Media Komputindo
- Fathoni, Abdurrahman. 2006., *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Hair et al., 2006., *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River : New Jersey.
- Handoko, T. Hani. 2001., *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE – Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007., *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT.Refika Aditama
- Matthews, Virginia, 2006., *Searching for Job Satisfaction* : Liverpool Hope University. online, (2007 August 10), available from: URL : <http://media.com/searchCRM/downloads/CallCenterFDch17.pdf>
- Moekijat, 2007.,. *Perencanaan dan Pengembangan Karir Pegawai*. Bandung, CV. Mandar Maju.
- Newstroom, John W, & Davis K, 1989., *Organisational Behavior, Reading and Exercise, Eighth Edition, Mcgraw Hill International Edition*
- Robbins, Stephen P. 2003., *Perilaku Organisasi*, Jilid I, Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Tohardi, Ahmad. 2002., *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : CV. Mandar Maju.
- Wibowo, 2006., *Manajemen Perubahan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

