

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI,
TERHADAP KEPUASAN KARIR YANG DIMEDIASI OLEH
KETERLIBATAN KERJA PADA PEGAWAI SEKTOR PUBLIK DI
KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI BENGKULU**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar
Magister Manajemen (M.M)
Pada
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Program Studi Magister Manajemen
oleh**

**INTIHAN
NIM : 2361101020**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH BENGKULU**

2026

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI,
TERHADAP KEPUASAN KARIR YANG DIMEDIASI OLEH
KETERLIBATAN KERJA PADA PEGAWAI SEKTOR PUBLIK DI
KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI BENGKULU**



Diajukan oleh:

**INTIHAN
NIM : 2361101020**

Disetujui oleh:

Pembimbing 1,

**Dr. Islamuddin, S.E., M.M
NIDN: 0204026803**

Pembimbing 2,

**Dr. Meilaty Finthariasari, S.E., M.M
NIDN: 0226058802**

**Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,**



**Furgonti Ranidiah, S.E., M.M
NIDN. 0208047301**

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI, TERHADAP KEPUASAN KARIR YANG DIMEDIASI OLEH KETERLIBATAN KERJA PADA PEGAWAI SEKTOR PUBLIK DI KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI BENGKULU

Oleh :

INTIHAN
NIM : 2361101020

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada hari Kamis tanggal
27 Nopember 2025 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

1. Dr. Sri Ekowati, S. E., M. M
NIDN : 0211107001
2. Dr. Ahmad Junaidi, S.E., M. Si
NIDN : 0271710102
3. Dr. Islamuddin, S. E., M. M
NIDN : 0204026803
4. Dr. Meilaty Finthariasari, S.E., M.M
NIDN. 0226058802

.....

.....

.....

.....

Bengkulu, Nopember 2025



Furqonti Ranidiah, S.E., M.M
NIDN. 0208047301

PERNYATAAN

Saya, Intihan, NPM. 2361101020, menyatakan bahwa;

1. Tesis saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Muhammadiyah Bengkulu, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Di dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis tesis ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Bengkulu



Bengkulu, Nopember 2025
Yang Menyatakan


INTIHAN
NPM. 2361101020

DECLARATION

I am, Intihan, Student ID No. 2361101020, hereby declare that:

- 1. This thesis is original and entirely my own work, and is not the work of another person attributed to me, nor is it a copy or plagiarism of another person's work. This thesis has never been submitted for an academic degree at Muhammadiyah University Bengkulu or any other university.*
- 2. This thesis does not contain any work or opinions that have been written or published by others, except those clearly stated as references with the author's name mentioned and included in the bibliography.*
- 3. I make this statement truthfully, and if in the future there are any deviations or inaccuracies in this statement, I am willing to accept academic sanctions in the form of revocation of the degree obtained for this thesis, as well as other sanctions in accordance with the norms and regulations applicable at Muhammadiyah University Bengkulu.*



Bengkulu, Nopember 2025

Declared by,

Intihan
INTIHAN

NPM. 2361101020

PERSEMBAHAN

Syukur Alhamdulillah atas limpahan rahmat dan karunia dari Allah SWT yang telah memberikan nikmat kesehatan dan kesempatan, sungguh sebuah perjuangan yang cukup panjang telah saya lalui untuk mendapatkan gelar magister ini. syukur dan bahagia yang saya rasakan ini akan saya persembahkan kepada orang-orang yang saya sayangi dan berharga dalam hidup saya.

Persembahan Tesis serta terimakasih ini saya ucapkan untuk:

1. Kedua Orangtuaku yaitu Alm. Damrah dan Ibu Nurbaina, mereka orang tua Luar biasa yang telah membesarkan dan mendidikku dengan penuh kasih sayang, terimakasih atas pengorbanan, nasehat dan do'a yang tiada hentinya kalian berikan kepadaku selama ini.
2. Kepada Teman Hidupku dalam Suka maupun Duka, Istriku Yulinda Sari Murni yang tak pernah Lelah menyemangatiku dalam pengerjaan Tesis ini. Love you more, and more Hubby.
3. Kepada Anak-Anakku Atthariq Nailur Rafi ,Sayyidi Afdhal Alfarras, Raihan Alfahfari, Dhafi Asshidqy. Kalian Penyemangatku
4. Untuk Mertua Saya Bapak Arpanuddin, dan Ibu Rohina.
5. Rektor Universitas Muhammadiyah Bengkulu Bapak Dr. Susiyanto, M. Si, yang telah membantu, dan mendukung saya selama awal, dan akhir perkuliahan.
6. Dosen Pembimbingku yaitu Bapak Dr. Islamuddin, S.E.,M.M dan Ibu Dr. Meilaty Pinthariasari, S.E., M.M yang telah memberikan arahan dan koreksi sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
7. Seluruh Dosen Program Studi Manajemen Program Magister Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Bengkulu, atas segala bimbingan, perhatian serta ilmu yang sangat berharga yang diberikan kepadaku
8. Bapak/Ibu Struktural Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Bengkulu yang telah memberikan bantuan dalam saya mengurus administrasi akademik dalam proses perkuliahan.
9. Teman-teman seperjuanganku Prodi Manajemen Program Magister angkatan IV.
10. Almamater Universitas Muhammadiyah Bengkulu.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan Judul: *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi yang Dimediasi oleh Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Karir Pada Pegawai Sektor Publik di Kementerian Agama Provinsi Bengkulu”*. Tesis ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat kesarjanaan program Strata Dua (S-2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Bengkulu.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam tesis ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih sebesar besarnya kepada:

1. Furqonti Ranidiah, S.E., M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Bengkulu yang telah memberikan kesempatan penulis untuk belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Bengkulu.
2. Dr. Meilaty Pinthariasari, S.E., M.M selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Bengkulu, juga selaku Dosen Pembimbing.
3. Dr. Islamudin, S.E., M.M selaku Dosen Pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing penulis dalam menyusun tesis ini hingga selesai.
4. Bapak-ibu dosen penguji yang telah menyediakan waktu untuk menguji dan memberikan arahan kepada penulis.
5. Bapak-ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Bengkulu, yang telah mendidik dan memberikan pengetahuan yang berguna selama studi dan motivasi untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Segenap jajaran Pimpinan dan staf Kanwil Kemneterian Agama provinsi Bengkulu (tempat melakukan penelitian) yang telah dengan sabar meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam membantu penulis menyelesaikan tugas akhir ini.
7. Keluarga tercinta yang telah memberikan dukungan secara moril dan materil.
8. Responden penelitian yang telah memberikan data dan informasi sehingga penelitian ini selesai pada waktunya.
9. Semua pihak yang telah membantu, memotivasi dan mendoakan hingga penulis berhasil menyelesaikan tugas akhir ini.

Penulis sangat menyadari dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki, walaupun segala kemampuan telah dikerahkan secara maksimal dan lebih teliti, tetapi masih memiliki banyak kekurangan.

Akhirnya harapan dari penulis agar tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang memerlukan.

Bengkulu, Januari 2026
Penulis
INTIHAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI,
TERHADAP KEPUASAN KARIR YANG DIMEDIASI OLEH
KETERLIBATAN KERJA PADA PEGAWAI SEKTOR PUBLIK DI
KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI BENGKULU**

ABSTRAK

Intihan¹, Islamuddin², Meilaty Finthariasari³

Penelitian kepuasan karir pada pegawai sektor publik dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi, dan peran keterlibatan kerja terhadap kepuasan karir. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menjelaskan model konseptual yang menghubungkan gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, iklim organisasi dan kepuasan karir pada objek penelitian organisasi sektor publik di Kantor Kementerian Agama Provinsi Bengkulu. Responden penelitian ini adalah pegawai sektor publik di Provinsi Bengkulu dengan jumlah 385. Analisis data menggunakan Analisis Deskriptif, dan Analisis Inferensial Statistik dengan Structural Equation Modeling (CFA dan Regression Weight).

Temuan penelitian ini adalah: (1) Model konseptual yang menghubungkan gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, iklim organisasi dan kepuasan karir sesuai dengan data aktual objek penelitian yang didukung secara statistik dan dapat diterima dalam penelitian ini; (2) Ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan konstruk iklim organisasi terhadap kepuasan karir; (3) Ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan keterlibatan kerja; (4) Tidak ada hubungan positif antara keterlibatan kerja dan kepuasan karir; (5) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan keterlibatan kerja; (6) Terdapat mediasi variabel keterlibatan kerja oleh gaya kepemimpinan peran dan iklim organisasi terhadap kepuasan karir;

Hasil penelitian ini secara umum mempunyai implikasi khusus terhadap pekerja organisasi sektor publik dalam rangka meningkatkan kepuasan karir pekerja. Strategi bagi karyawan untuk mencapai kepuasan karier adalah dengan meningkatkan peran gaya kepemimpinan yang baik dengan menghindari pengaruh politik praktis pimpinan sektor publik terhadap proses peluang pertumbuhan karier, menggabungkan sistem karier tradisional dan sistem karier protean, serta menciptakan iklim organisasi yang kondusif.

Kata kunci: kepuasan karier, gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, iklim organisasi.

¹**Intihan**

²**Islamuddin**

³**Meilaty Finthariasari**

The Effect of Leadership Style and Organizational Climate on Career Satisfaction Mediated by Work Engagement among Public Sector Employees at the Ministry of Religious Affairs of Bengkulu Province

ABSTRACT

Intihan¹, Islamudin², Meilaty Finthariasari³

Research on career satisfaction among public sector employees was conducted to examine the influence of leadership style and organizational climate, as well as the role of work engagement in shaping career satisfaction.

This study aims to test and explain a conceptual model that links leadership style, work engagement, organizational climate, and career satisfaction within a public sector organization, namely the Office of the Ministry of Religious Affairs of Bengkulu Province.

The respondents of this study were 385 public sector employees in Bengkulu Province. The data analysis was carried out using descriptive analysis and inferential statistical analysis with Structural Equation Modeling (SEM), including Confirmatory Factor Analysis (CFA) and regression weight analysis.

The findings of this study indicate that: (1) the conceptual model linking leadership style, work engagement, organizational climate, and career satisfaction fits the actual data of the research object, is statistically supported, and is acceptable in this study; (2) there is a positive and significant relationship between leadership style and organizational climate constructs on career satisfaction; (3) there is a positive and significant relationship between leadership style and work engagement; (4) there is no positive relationship between work engagement and career satisfaction; (5) there is a positive and significant relationship between organizational climate and work engagement; and (6) work engagement mediates the effects of leadership style and organizational climate on career satisfaction.

Overall, the results of this study have specific implications for public sector organizations in efforts to enhance employees' career satisfaction. Strategies for employees to achieve career satisfaction include strengthening effective leadership styles by avoiding the influence of practical politics among public sector leaders on career growth opportunities, integrating traditional career systems with protean career systems, and creating a conducive organizational climate.

Keywords: Career Satisfaction, Leadership Style, Work Engagement, Organizational Climate.

¹Student

²Supervisor

³Co-Supervisor

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN.....	ii
PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	17
1.3. Tujuan Penelitian	18
1.4. Manfaat Penelitian	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	20
2.1. Landasan Teori.....	20
2.1.1 Kepuasan Karir.....	20
2.1.2 Gaya Kepemimpinan.....	50
2.1.3 Keterlibatan Kerja	61
2.1.4 Iklim Organisasi	71
2.1.5 Penelitian Terdahulu	78
2.1.6 Keaslian Penelitian.....	85
2.3.1 Pengembangan Hipotesis	88
H.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Keterlibatan Kerja.	93
H.4 Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Karir.	94
H.5 Pengaruh Iklim Organisasi Dan Keterlibatan Kerja.....	95
H5: Iklim Organisasi berpengaruh terhadap keterlibatan kerja.	96
2.5. Analisis Mediasi (<i>Mediator Variabel</i>)	96
BAB III METODE PENELITIAN	100
3.2.2 Operasional Variabel Gaya Kepemimpinan.....	104
3.2. Objek dan Subjek Penelitian	116

3.3.	Metode dan Teknik Pengumpulan Data.....	117
3.3.2.	Metode dan Teknik Pengumpulan Data.....	118
3.3.3.	Skala Dan Pengukuran Data	120
3.4.	Teknik Analisis Data.....	120
3.4.1.	Evaluasi Outliers	120
3.4.2.	Uji Normalitas Data	121
3.4.3.	Uji Validitas Alat Ukur	122
3.4.4.	Pengujian Reliabilitas Alat Ukur	123
3.5.	Analisis Structural Equation Modelling.....	124
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		128
4.1.	Hasil	128
4.2.	Karakteristik Responden.....	128
4.3.	Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	131
4.4.	Hasil Analisis Structural Equation Modelling (SEM)	149
4.4.1.	Hasil Pengujian Model Pengukuran	149
4.4.2.	Hasil Uji Model Struktural.....	150
4.4.3.	Analisis Jalur Dan Hasil Uji Hipotesis Penelitian	152
4.5.	Hasil Uji Hipotesis Penelitian	154
4.5.1.	Model Hubungan Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja, Iklim Organisasi, Dan Kepuasan Karir.....	154
4.5.2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Karir (H1 dan H2)	158
4.5.3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Keterlibatan Kerja (H3)	159
4.5.4.	Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Karir (H4).....	160
4.5.5.	Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Keterlibatan Kerja (H5)....	160
4.6.	Pembahasan Hasil Penelitian	163
4.6.1.	Model Hubungan Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Kepuasan Karir	163
4.6.2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Karir.....	167
4.6.3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Keterlibatan Kerja	173
4.6.4.	Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Karir	176
4.6.5.	Pengaruh Iklim Organisasi Dan Keterlibatan Kerja.....	178
4.7.	Pembahasan Peran Variabel Mediasi	180

4.7.1.	Peran Keterlibatan Kerja dalam Memediasi Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Karir (Tidak Memediasi)	180
4.7.2.	Peran Keterlibatan Kerja dalam Memediasi Hubungan antara Iklim Organisasi dan Kepuasan Karir (Tidak Memediasi).....	182
4.8.	Implikasi Teoritis	183
4.9.	Implikasi Praktis.....	186
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		189
5.1.	Kesimpulan	189
5.2.	Kontribusi Penelitian	190
5.3.	Keterbatasan Penelitian.....	191
5.4.	Saran-Saran	192
INSTRUMEN PENELITIAN		208
IDENTITAS RESPONDEN		209
PEDOMAN WAWANCARA.....		216
HASIL WAWANCARA.....		217
Hasil Uji Normalitas Data		225
Nilai Standardized Factor Loading		226
RIWAYAT HIDUP PENULIS.....		254

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1	Karakteristik Responden Pegawai Sektor Publik	128
Tabel 4. 2	Frekuensi Tanggapan Responden Mengenai Kepuasan Karir	132
Tabel 4. 3	Frekuensi Tanggapan Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan .	135
Tabel 4. 4	Frekuensi Tanggapan Responden Mengenai Keterlibatan Kerja.....	139
Tabel 4. 5	Frekuensi Tanggapan Responden Mengenai Iklim Organisasi	144
Tabel 4. 6	Hasil Pengujian Model Pengukuran.....	149
Tabel 4. 7	Hasil Pengujian Model Struktural.....	151
Tabel 4. 8	Nilai Estimasi dan Signifikansi Hubungan Struktural Antarvariabel	152

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Hasil Uji Struktural Hubungan Antar Konstruk.....	153
Gambar 4. 2 Hasil Uji Struktural Antar Konstruk Gaya Kepemimpinan,	157
Gambar 4. 3 Hasil Uji Struktural Antar Konstruk Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Karir.....	159
Gambar 4. 3 Hasil Uji Struktural Antar Konstruk Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Karir.....	159
Gambar 4. 4 Hasil Uji Struktural peran mediasi keterlibatan kerja yang memediasi hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Karir (Tidak Memediasi)	161
Gambar 4. 4 Hasil Uji Struktural peran mediasi keterlibatan kerja yang memediasi hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Karir (Tidak Memediasi)	161
Gambar 4. 5 Hasil Uji Struktural peran mediasi keterlibatan kerja yang	162

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Pola interaksi sumber daya manusia dalam suatu organisasi memerlukan keseimbangan dan sinergi untuk kelangsungan organisasi. Sebuah organisasi berfungsi sebagai platform di mana individu berkolaborasi untuk mewujudkan tujuan yang ditentukan secara kolektif (Ghalichkhani *et al.* 2020). Masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam suatu organisasi memerlukan pengawasan yang signifikan, karena terlepas dari teknologi canggih yang digunakan atau besarnya sumber daya keuangan organisasi, pada akhirnya tenaga kerja adalah yang mengoperasikan organisasi. Ini menggarisbawahi premis bahwa tanpa kader karyawan berkualitas tinggi yang melaksanakan tanggung jawab mereka, kesuksesan organisasi tetap tidak dapat dicapai. Tingkat kontribusi karyawan terhadap suatu organisasi sangat penting dalam menentukan kemajuan atau regresi. Akibatnya, pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada perilaku dan disposisi individu yang mengintegrasikan sumber daya yang beragam, meliputi sumber daya manusia, aset alam, dan kemajuan teknologi.

Pencapaian tujuan organisasi bergantung pada keandalan dan kompetensi individu yang mengelola berbagai unit kerja dalam organisasi. Orang-orang yang mengambil peran penting dalam organisasi diklasifikasikan sebagai komponen integral dari struktur kepemimpinan. Namun, keberhasilan keseluruhan organisasi tidak secara eksklusif ditentukan oleh karakteristik kepemimpinannya, karena ketidaksempurnaan manusia adalah sifat yang melekat, dan keadaan dan tantangan

unik yang dihadapi oleh setiap organisasi bervariasi secara signifikan di berbagai domain operasi, yang mengharuskan kehadiran atribut kepemimpinan tertentu juga.

Kepuasan karir karyawan telah lama ditekankan sebagai faktor penting bukan hanya kesuksesan individu tapi juga organisasi (Joo, & Park. 2020). Dalam konteks ini, bagaimana mengidentifikasi prediktor kepuasan karir telah dianggap sebagai masalah penelitian yang penting di bidang pengembangan karir karena kepuasan karir telah dipelajari sebagai faktor subjektif yang signifikan untuk kesuksesan karir (Ng *et al.* 2005). Menurut berbagai penelitian tentang kepuasan karir, beragam variabel individu dan organisasi mempengaruhi kepuasan karir (misalnya, Ng *et al.* 2005). Salah satu prediktor kritis dari kepuasan karir adalah dukungan organisasi yang memberikan kesempatan karir yang berharga untuk tujuan pribadi karyawan (Ng *et al.* 2005).

Paradigma untuk pengembangan karir telah beralih dari organisasi ke individu karena kontrak psikologis di antara mereka telah berubah secara dramatis (Feldman, 2000). Menurut Hall (1996), karir protean, sebuah konsep baru karir di abad ke-21, telah muncul karena individu tidak perlu bergantung pada satu perusahaan terlalu banyak untuk karir seumur hidup mereka. *Protean Career* dideskripsikan sebagai suatu proses dimana seseorang, bukan organisasi, Individu protean memiliki lintasan karir yang unik dan berusaha untuk mencapai aktualisasi diri, yang merupakan komponen intrinsik dari keberadaannya; lebih jauh lagi, pencapaian yang dicapai dicirikan sebagai keberhasilan internal atau psikologis, bukan bergantung pada validasi eksternal. (Hall, 1996). Karir protean mengacu pada karir yang sering berubah, berdasarkan pada perubahan minat, kemampuan,

dan nilai, serta perubahan lingkungan kerja (Noe, 2002). Berbeda dengan karir organisasi, manajemen karir untuk karir protean semakin dianggap sebagai tanggung jawab utama karyawan dari pada organisasi (Noe, 2002). Namun, terlepas dari perubahan dalam konteks pengembangan karir bahwa pada organisasi sektor publik, organisasi tersebut tetap memainkan peran kunci dalam memberikan kesempatan karir kepada individu.

Organisasi merupakan struktur sosial yang paling kompleks yang dikenal saat ini karena sifat dinamisnya. Hubungan antara organisasi dan individu-individu di dalamnya menunjukkan ketergantungan timbal balik (Salem & Jarad, 2019), dan kedua belah pihak dapat berdampak pada satu kemampuan lain untuk mencapai hasil yang positif. Menurut Dunn (2000) bahwa Profesi ini dianggap penting oleh tokoh-tokoh terkemuka di berbagai entitas administrasi publik, di semua tingkatan. Di negara-negara yang ditandai dengan perkembangan maju, para pemimpin pemerintah biasanya didukung oleh analis kebijakan yang mahir, yang memfasilitasi kemampuan mereka untuk merumuskan keputusan atau kebijakan yang cepat namun berdampak selama fase eksekusi.

Organisasi sektor publik mengacu pada entitas yang mengawasi misi dan tanggung jawab yang diamanatkan oleh publik, yang mencakup aspek keuangan dan non-keuangan. Jaringan yang saling terhubung memerlukan infrastruktur sistem respons kinerja yang kuat. Dengan memanfaatkan kartu skor, entitas pemerintah atau sektor publik dapat mengartikulasikan misinya kepada masyarakat sambil secara bersamaan mengidentifikasi indikator kepuasan masyarakat dengan cara yang lebih transparan, objektif, dan dapat diukur, serta membedakan proses

kerja yang diperlukan dan kualitas sumber daya manusia yang diperlukan untuk memenuhi misi dan tujuan strategisnya.

Sesuai dengan evolusi sektor publik di Indonesia, fenomena penting yang diamati saat ini adalah meningkatnya tuntutan yang diberikan kepada pemerintah untuk mengaktualisasikan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Prinsip fundamental yang mendasari tata kelola yang baik berkaitan dengan pelaksanaan akuntabilitas publik, yang mencakup akuntabilitas fiskal dan akuntabilitas non-fiskal (akuntabilitas kinerja). Hal tersebut harus didukung oleh aparatur pemerintah yang memiliki komitmen yang kuat untuk menggerakkan organisasi dan komponen-komponen yang ada dalam organisasi tersebut.

Salah satu tujuan utama entitas sektor publik adalah cara di mana ia dapat memberikan layanan teladan kepada masyarakat. Untuk mencapai layanan teladan ini, entitas sektor publik diharuskan menerapkan standar yang bertujuan meningkatkan kepuasan pelanggan, dalam konteks ini mengacu pada masyarakat. Fenomena penting yang dapat diamati dalam evolusi kontemporer sektor publik adalah meningkatnya permintaan untuk penegakan akuntabilitas publik oleh entitas sektor publik (termasuk: pemerintah pusat dan lokal, unit kerja pemerintah, departemen, dan lembaga negara).

Manajemen sumber daya manusia merupakan mekanisme penting bagi organisasi dalam pencapaian tujuan mereka yang beragam. Dalam konteks sektor publik, kewajiban birokrasi yang signifikan dalam memberikan layanan kepada masyarakat memerlukan dukungan yang kuat dengan aparatur yang profesional dan kompeten. Boyne & Williams (2003) menyatakan bahwa sikap aparatur berperan

penting bagi pencapaian kinerja organisasi sektor umum. Pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam sektor publik telah mengambil peran penting dan menunjukkan karakteristik yang berbeda jika dibandingkan dengan mitranya di sektor swasta. (Boselie *et al.* 2023). Secara historis konsep-konsep yang berkembang dalam Manajemen sumber daya manusia memang berawal dari kegiatan usaha sektor privat. Bagi perusahaan manajemen sumber daya manusia tidak hanya sekedar instrumen utilisasi karyawan. Manajemen sumber daya manusia dapat beroperasi secara mahir di sektor swasta, sedangkan ini tidak berlaku di sektor publik (Boselie *et al.* 2023). Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kemandirian manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan budaya organisasi yang lazim di sektor swasta, yang menunjukkan kontras mencolok dengan sektor publik. Selain pertimbangan budaya, iklim organisasi yang merugikan dan nilai-nilai manajerial yang kurang relevan dengan proses birokrasi yang berkembang yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi telah diidentifikasi oleh Wallace *et al.* (1999), yang melakukan pemeriksaan menyeluruh terhadap organisasi publik dan polisi di Australia. Fenomena karir pegawai sektor publik akhir-akhir ini menjadi pembicaraan dikalangan pegawai negeri sipil karena sistem karir yang kurang jelas dan tidak stabil, sering terjadi pemberhentian dari jabatan (non job) yang tidak jelas alasannya secara aturan (Berita Koran RB: 22/09/2024; RB: 5/09/ 2024). Disamping itu pengaruh politik praktis kepala daerah sangat menentukan terkait mendukung suksesi kepala daerah, mereka yang disinyalir mendukung kepala daerah yang menang akan mendapat posisi jabatan, sedangkan yang di anggap tidak mendukung akan diganti dan diberhentikan dari

jabatannya dengan tidak memperhatikan kompetensi dan jenjang karir seorang pegawai. Sedangkan sistem karir dan jabatan Aparatur Sipil Negara telah diatur dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 tentang ASN dan ketentuan perundang-undangan lainnya. Kondisi tersebut dimungkinkan berpengaruh terhadap kepuasan karir pegawai, dan akhirnya berpengaruh terhadap pekerjaan dan organisasi. Berkenaan dengan fenomena tersebut dimungkinkan ada beberapa variabel yang bisa berpengaruh terhadap kepuasan karir pegawai, yaitu gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan keterlibatan kerja pegawai pada organisasi sektor publik.

Kepemimpinan publik, yang berkaitan dengan tata kelola birokrasi publik, mengasumsikan signifikansi strategis secara fundamental, mengingat bahwa kemandirian atau ketidakefektifan birokrasi semacam itu dalam melaksanakan fungsi-fungsi terkait layanan sebagian besar bergantung pada kualitas kepemimpinan mereka. Akibatnya, peran seorang pemimpin memberikan pengaruh yang nyata atas keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh birokrasi. Kepemimpinan, dalam bentuknya yang paling mudah dipahami, merupakan serangkaian upaya organisasi yang ditandai dengan kapasitas untuk mempengaruhi tindakan individu dalam konteks tertentu, sehingga menumbuhkan kesediaan kolaboratif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kepuasan karir karyawan merupakan variabel penting yang dianggap signifikan, karena memiliki kapasitas untuk mempengaruhi lintasan organisasi secara keseluruhan. Kepuasan yang dialami karyawan di tempat kerja berfungsi sebagai manifestasi dari kesejahteraan emosional mereka sambil menjalankan tanggung jawab profesional. Kepuasan karir juga menunjukkan disposisi konstruktif karyawan terhadap berbagai

keadaan yang dihadapi di tempat kerja. Dari perspektif organisasi, peningkatan kepuasan karir karyawan memerlukan perhatian yang cukup besar, dengan tanggung jawab kewajiban ini terutama terletak pada kepemimpinan organisasi. Bagi karyawan, kepuasan karir merupakan elemen pribadi dan mekanisme untuk mencapai peningkatan produktivitas kerja. Akibatnya, dalam bidang manajemen sumber daya manusia, faktor kepuasan karir menghasilkan keuntungan besar bagi organisasi dan perusahaan, karyawan, dan bahkan masyarakat pada umumnya.

Kemajuan karir untuk pegawai negeri atau aparatur negara merupakan komponen penting dalam pencapaian pemerintahan yang efektif, terutama dalam konteks organisasi manajemen personalia. Proses pengembangan karir PNS dimulai dengan perumusan perencanaan strategis, perekrutan, penempatan, pengangkatan posisi, pengembangan profesional, pendidikan, dan pelatihan, yang berpuncak pada potensi pemutusan hubungan kerja. Terjadinya penurunan pangkat kerja, pengurangan karyawan, perpindahan tenaga kerja, serta kemajuan personel melalui promosi, mencontohkan berbagai aspek perkembangan karir. Pentingnya kebijakan kelembagaan diartikulasikan untuk mengatur administrasi semua bentuk transfer karyawan. Strategi penting yang digunakan organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif adalah peningkatan modal manusia.

Kemajuan karir dan keterlibatan sumber daya manusia yang efektif merupakan keharusan organisasi yang mendasar, menegaskan bahwa personel mewakili aset organisasi yang paling signifikan. Meskipun demikian, individu yang ditugaskan pada peran yang tidak tepat dan mengalami hambatan untuk

pertumbuhan dan perkembangan profesional mereka dapat berdampak buruk pada organisasi, karena fenomena ini terkait erat dengan iklim organisasi.

Pengembangan karir tidak hanya mencakup kerangka kerja peraturan tetapi juga kompetensi individu dan kapasitas organisasi untuk memfasilitasi pertumbuhan profesional tenaga kerja mereka. Karyawan umumnya menunjukkan penerimaan yang lebih besar untuk mengejar kemajuan lebih lanjut dan peningkatan diri (mengeksplorasi disiplin alternatif) untuk melengkapi diri mereka untuk peran di berbagai sektor pada waktu tertentu. Selain itu, karyawan cenderung menganggap diri mereka cukup siap untuk mengambil posisi baru.

Persepsi masyarakat umum bahwa pegawai sektor publik adalah birokrat yang malas, tidak benar menurut Hartley dan Benington (2021). Sebaliknya, beberapa survei telah mengungkapkan bahwa mereka memiliki motivasi kerja yang tinggi. Wright dan Pandey (2020) lebih jauh menyatakan bahwa pegawai publik tidak berbeda secara signifikan dari pegawai perusahaan swasta. Namun, masih banyak pertanyaan yang belum terjawab tentang bagaimana memotivasi pegawai sektor publik.

Dalam penyelidikan ini, banyak variabel akan dianalisis untuk mengevaluasi dampak dan keterkaitan antara variabel-variabel ini. Beberapa temuan penelitian sebelumnya berfungsi sebagai dasar untuk penyelidikan ini, termasuk konstruksi keterlibatan pekerjaan. Studi empiris mengenai kepuasan kerja dan keterlibatan kerja menunjukkan korelasi yang menguntungkan antara kedua konstruksi. Emami (2022) menentukan bahwa karyawan yang menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi secara bersamaan menunjukkan tingkat kepuasan

kerja yang tinggi. Demikian pula, Chang et al. (2020) menegaskan bahwa individu yang memiliki keterlibatan kerja tinggi cenderung mengalami kepuasan kerja dan menunjukkan komitmen yang kuat terhadap karir, profesi, dan organisasi mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Daskin, Baldiran, dan Pala (2023) menyoroti korelasi positif yang patut diperhatikan antara kepuasan karir dan keterlibatan kerja. Sun dan Ataç (2023) lebih lanjut menjelaskan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan karir dan keterlibatan kerja, di mana kepuasan karir secara signifikan meningkatkan keterlibatan kerja, terutama di kalangan pegawai negeri. Sanamthong dan Prabyai (2023) mengungkapkan bahwa iklim organisasi memberikan pengaruh langsung pada kebahagiaan di tempat kerja, menunjukkan koefisien pengaruh yang signifikan secara statistik; dengan demikian, iklim organisasi secara langsung mempengaruhi keterlibatan kerja. Opoku *et al.* (2023) melaporkan bahwa temuan dari penelitian mereka menunjukkan bahwa sikap manajemen atas dan supervisor terhadap keheningan secara signifikan berdampak negatif pada kinerja tugas. Selain itu, keterlibatan kerja tidak berfungsi sebagai faktor penengah dalam hubungan antara sikap manajemen terhadap keheningan, peluang komunikasi, dan kinerja tugas. Mengingat pertimbangan ini, penulis berpendapat bahwa iklim organisasi dan kemajuan karir mewakili komponen penting yang berkontribusi terhadap kepuasan karir. Menurut Luthans (2006), kepuasan kerja muncul sebagai konsekuensi dari evaluasi karyawan mengenai sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi kriteria penting yang dirasakan. Kepuasan kerja mewujudkan keadaan emosional yang menguntungkan yang muncul dari pengalaman kerja individu. Akibatnya, individu menunjukkan respons

emosional positif ketika mereka memperoleh kepuasan dari peran pekerjaan mereka (Weiss, 2002). Lussier (2005) berpendapat bahwa iklim organisasi mencerminkan evaluasi karyawan terhadap kualitas lingkungan internal organisasi, seperti yang dirasakan oleh anggotanya, yang kemudian mempengaruhi perilaku masa depan mereka. Stringer (2002) mengidentifikasi lima faktor penentu yang membentuk iklim organisasi, yaitu lingkungan eksternal, pendekatan strategis, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan konteks historis.

Sejumlah penyelidikan sebelumnya telah menjelaskan keberadaan efek afirmatif dan merugikan antara gaya kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan iklim organisasi. Disparitas ini merupakan kekosongan yang mendorong para sarjana untuk menilai kembali berbagai konteks, terutama dalam entitas sektor publik dalam pemerintahan Kementerian Agama Provinsi Bengkulu. Seperti yang dikemukakan oleh Ismiyanto (2024), kepuasan karir merupakan penentu penting bagi karyawan, karena tingkat kepuasan yang dicapai secara signifikan mempengaruhi disposisi mereka secara keseluruhan terhadap tanggung jawab kerja mereka. Mengalami kepuasan dalam lingkungan profesional seseorang dapat menghasilkan hasil perilaku yang bermanfaat, dicontohkan dengan peningkatan disiplin dan peningkatan motivasi kerja. Selain itu, kepuasan karir secara intrinsik terkait dengan berbagai hasil yang berhubungan dengan kinerja; akibatnya, peningkatan kepuasan karir berkorelasi dengan antusiasme yang meningkat terhadap tugas profesional seseorang. Oleh karena itu, seseorang lebih cenderung mencapai metrik kinerja yang unggul.

Kepuasan karir dapat dicapai melalui program insentif non-keuangan (insentif non tunai) yang berfungsi sebagai peningkatan gaji yang diterima oleh karyawan. Selanjutnya dapat diklasifikasikan ke dalam penghargaan nyata, yang menunjukkan pengakuan atas pencapaian yang dicapai. Pengakuan yang dicapai melalui penghargaan tersebut menumbuhkan motivasi di antara pekerja atau karyawan, sehingga meningkatkan kinerja. Selain itu, kepuasan karir dibudidayakan di tempat kerja melalui hubungan interpersonal di antara rekan kerja, interaksi antara bawahan dan atasan, serta hubungan dengan lingkungan sekitarnya. Dinamika interpersonal yang positif memfasilitasi pengakuan dan menimbulkan perasaan dihargai dan dihormati, baik dalam lingkungan profesional, dalam konteks keluarga, dan dalam masyarakat yang lebih luas. Sebaliknya, tempat kerja yang ditandai dengan interaksi negatif pasti akan menyebabkan perasaan stagnasi dan lesu, yang dapat merusak pencapaian atau output yang dihasilkan oleh karyawan. Ketidakpuasan karir yang dialami oleh seorang pegawai atau karyawan dapat memuncak dalam kekecewaan, terutama ketika individu tidak dapat memperoleh kepuasan karir dari pencapaian pekerjaan mereka. Beberapa variabel akan diteliti dalam penelitian ini sebagai faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan iklim organisasi terkait kepuasan karir. Memang, masalah umum yang dihadapi oleh banyak organisasi publik adalah penurunan bertahap dalam kinerja karyawan dari waktu ke waktu, yang berdampak buruk pada efektivitas organisasi (Tentama, 2019). Penilaian kepuasan karir di antara karyawan di organisasi sektor publik sangat penting, karena berfungsi sebagai referensi

berharga untuk meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai perbaikan di masa depan.

Di bidang HRD, kepuasan karir merupakan variabel penting untuk mengukur kepuasan dan komitmen organisasi karyawan (Judge *et al.* 1999). Meskipun ada beragam penelitian mengenai hubungan antara kepuasan karir dan variabel lainnya seperti komitmen organisasi dan niat berpindah (Gupta *et al.* 1992; Igbaria *et al.* 1991), sangat minim penelitian mengenai bagaimana gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan iklim organisasi, mempengaruhi kepuasan karir. Sementara hubungan langsung antara variabel-variabel ini mungkin ada, sedikit penelitian telah menguji gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, iklim organisasi, dan kepuasan kerja sebagai anteseden kepuasan karir. Menurut Wooten dan White (2019), banyak teks pengembangan karir. Namun, walaupun gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan iklim organisasi, dalam beberapa studi pengembangan karir, sedikit integrasi teori dan praktik telah dilakukan di bidang pengembangan SDM dan karir (Wooten & White, 2019), dan beberapa studi telah meneliti kemungkinan hubungan antara pengembangan karir dan kepuasan karir (Bagdadli & Paoletti, 2001; Crawshaw, 2005). Sedangkan penelitian yang mengungkapkan variabel-variabel secara menyeluruh gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan iklim organisasi, belum di temukan.

Masalah kepuasan karir dalam konteks pengembangan karir penting, tidak hanya bagi karyawan tetapi juga bagi praktisi sumber daya manusia di sektor publik (Jo & Choi, 2019) karena banyak organisasi publik perlu mencari metode yang tepat untuk dipromosikan. Pengembangan karir dan meningkatkan kepuasan karir

karyawan mereka (Kim *et al*, 2019). Dengan demikian, ada kebutuhan yang jelas untuk melakukan studi empiris mengenai konstruksi yang berhubungan dengan kepuasan karir di sektor publik Indonesia. Selain itu, masalah gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan iklim organisasi dapat menjadi penting bagi kepuasan karir karyawan di sektor publik di Indonesia karena pegawai di sektor publik cenderung lebih peka terhadap masalah gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan iklim organisasi, di dalam organisasi mereka. Meskipun ada keterkaitan potensial, namun sampai saat ini, tidak ada penelitian yang teridentifikasi yang telah menguji dampak bersama dari tiga variabel gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan iklim organisasi terhadap kepuasan karir di sektor publik Indonesia khususnya di Kementerian Agama Provinsi Bengkulu.

Berdasarkan fenomena yang ada pegawai pada organisasi sektor publik tersebut, peneliti menduga bahwa gaya kepemimpinan dan iklim organisasi sektor publik belum menunjukkan produktifitas organisasi secara optimal, hal ini sejalan dengan hasil penelitian Handayani (2024) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan iklim organisasi merupakan salah satu faktor yang menentukan produktivitas organisasi sektor publik. Keterlibatan kerja sebagian pegawai yang rendah kemungkinan berdampak pada belum mendapatkan kepuasan kerja dan kepuasan karir, sejalan dengan hasil penelitian Ekowanti (2023) bahwa keterlibatan kerja pegawai dan kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik. Selanjutnya sistem karir yang kurang jelas standar jabatan dan karir seseorang sehingga menimbulkan apatisme pegawai dalam menggapai karir sebagai seorang aparatur negara. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Winarno &

Iskandar. (2022) bahwa kesempatan karir dan kepuasan karir pegawai juga dapat mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik. Sistem karir di organisasi sektor publik memberikan gambaran bahwa sistem karir sangat ditentukan oleh organisasi sehingga kepuasan karir sulit dicapai oleh pegawai. Dari gambaran kondisi organisasi sektor publik tersebut di atas, peneliti akan melakukan penelitian dengan objek organisasi sektor publik di pemerintah pada Kementerian Agama Provinsi Bengkulu.

Konsep kepemimpinan, keterlibatan karyawan, iklim organisasi dan kepuasan kerja adalah faktor yang sangat penting dalam kehidupan dan kelangsungan hidup organisasi apapun. Hal ini karena kinerja suatu organisasi tergantung pada perilaku dan sikap tenaga kerja terhadap tugas mereka ditugaskan dan kemampuan pemimpin untuk mengelola dan mempertahankan pekerja produktif. Sebuah organisasi mungkin memiliki perencanaan yang memadai, pengorganisasian dan prosedur pengendalian tetapi tidak dapat bertahan hidup karena kepemimpinan yang buruk, kepemimpinan yang tidak efektif sebagian besar menyebabkan kegagalan organisasi, dan ini merupakan kendala serius untuk pengembangan organisasi. Sumber daya manusia yang mencakup seluruh tenaga kerja merupakan faktor penting dalam kehidupan organisasi.

Sejalan dengan pemikiran di atas, maka peneliti berargumen bahwa gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan keterlibatan kerja dapat mempengaruhi kepuasan karir. Pengutamaan ini bermakna bahwa ia berhubungan dengan konstruk-konstruk umum dari teori organisasi yang diketahui berpengaruh terhadap kepuasan karir. Dalam penelitian ini, peneliti menguji pengaruh gaya

kepemimpinan, iklim organisasi, dan keterlibatan kerja, terhadap kepuasan karir. Variabel-variabel ini sebagian telah ditemukan dalam penelitian sebelumnya berhubungan dengan kepuasan karir dengan berbagai cara. Iklim organisasi faktor yang paling penting yang mempengaruhi iklim organisasi adalah gaya kepemimpinan, organisasi formal dan informal, dan kepribadian (Alavi & Jahandari, 2024). Lounsbury *et al.* (2019) meneliti kepuasan karir, melihat sifat kepribadian dalam kaitannya dengan kepuasan karir, hasil penelitian mengungkapkan tiga sifat kepribadian secara konsisten berkaitan dengan kepuasan karir: ketahanan emosional, optimisme, dan dorongan kerja. Selanjutnya hasil penelitian Tukijan & Winarti (2024) bahwa sikap loyal berpengaruh positif terhadap kepuasan karier, hal ini berarti bahwa semakin tinggi sikap loyal, maka kepuasan karier akan semakin baik; kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan karier. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kinerja, maka kepuasan karier akan semakin baik. Penelitian Salem, & Jarad (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan keterlibatan kerja di institusi publik di Palestina tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kerja. Penelitian Mehdipour *et al.* (2022) yang mengaitkan hubungan antara kepuasan kerja dan keterlibatan kerja guru sektor publik di Iran, menunjukkan bahwa keterlibatan guru, sangat penting dan signifikan.

Berdasarkan pendapat yang telah dipaparkan sebelumnya, pengujian hubungan konsep kepuasan karir dengan gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, iklim organisasi dan keterlibatan kerja, sangat menarik dilakukan dalam berbagai konteks. Oleh karena itu, penelitian ini mengkonfirmasi dan menguji kembali

pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kepuasan karir pada organisasi sektor publik di Kementerian Agama Provinsi Bengkulu. Kesenjangan penelitian terdahulu secara umum dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan karir, namun masih terjadi perdebatan dan perlunya kejelasan sehingga diperlukan studi yang menganalisis secara empiris.

Kebaharuan yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah model konseptual penelitian yang menggabungkan secara utuh variabel-variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kepuasan karir, sebagai kebaruannya adalah variabel kepuasan karir sebagai variabel dependen, yang belum ditemukan pada penelitian sebelumnya. Selanjutnya dalam tatanan konsep kebaruan adalah peran variabel keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi yang menghubungkan variabel gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap variabel kepuasan karir.

Dari beberapa penelitian di atas, terdapat celah penelitian yang merupakan empirical gap yang memerlukan pengkajian lebih lanjut sebagai akibat belum konsistennya hasil-hasil penelitian terdahulu. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan solusi dengan menambahkan variabel kepuasan karir. Sehingga perbedaan tersebut mendasari penelitian ini untuk mengkonfirmasi dan menguji kembali kepuasan karir karyawan pada instansi pemerintah (*public sector*) di Kementerian Agama Provinsi Bengkulu.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diduga bahwa kepuasan karir pegawai di organisasi sektor publik (*public sector*) di Kementerian Agama Provinsi

Bengkulu dipengaruhi oleh faktor gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan keterlibatan kerja.

1.2. Rumusan Masalah

Sebagaimana yang telah di sampaikan pada bagian sebelumnya, gambaran tentang gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan keterlibatan kerja pada karyawan di organisasi sektor publik (*public sector*) di Kementerian Agama Provinsi Bengkulu, belum terpetakan secara lengkap pengaruhnya terhadap kepuasan karir sehingga perlu dilakukan investigasi lebih lanjut untuk memotret tingkat pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi, keterlibatan kerja, untuk di explorasi lebih lanjut. Berdasarkan kenyataan tersebut, beberapa permasalahan akan diajukan untuk di ivestigasi lebih lanjut dalam penelitian empiris, yaitu :

- 1) Apakah model konseptual yang menghubungkan gaya kepemimpinan, iklim organisasi, keterlibatan kerja, dan kepuasan karir adalah fit dengan data aktual pada objek penelitian.
- 2) Apakah model konseptual yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, iklim organisasi, keterlibatan kerja dan kepuasan karir adalah fit dengan data aktual pada objek penelitian. Dan secara khusus :
 - a. Apakah gaya kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan karir.
 - b. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap keterlibatan kerja.
 - c. Apakah keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan karir.
 - d. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap keterlibatan kerja.

- e. Apakah keterlibatan kerja berperan sebagai mediasi hubungan gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kepuasan karir.

1.3. Tujuan Penelitian

Maksud penelitian ini adalah menguji kembali konstruk kepuasan karir serta mendapatkan gambaran umum dan desain penelitian survey kuantitatif ekplanatoris (korelasional) non eksperimental ini adalah menyelidiki hubungan gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, iklim organisasi, dan kepuasan karir pada pegawai organisasi pemerintah (*public sector*) di Kementerian Agama Provinsi Bengkulu dan melakukan pengujian terhadap pengaruh serta model konseptual gaya kepemimpinan, iklim organisasi, keterlibatan kerja, dan kepuasan karir.

Adapun tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah melakukan pengujian model konseptual yang menghubungkan dan mempengaruhi gaya kepemimpinan, iklim organisasi, keterlibatan kerja, dan kepuasan karir adalah fit dengan data aktual pada objek penelitian. Dan secara khusus :

- a. Menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kepuasan karir.
- b. Menguji pengaruh gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap keterlibatan kerja.
- c. Menguji pengaruh keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan karir.
- d. Menguji pengaruh iklim organisasi berpengaruh terhadap keterlibatan kerja.
- e. Menguji peran keterlibatan kerja sebagai mediasi hubungan gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kepuasan karir.