

# PENGARUH KEPEMIMPINAN VISIONER DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA PEGAWAI DINAS PERTAMBANGAN DAN ENERGI PROVINSI JAWA BARAT

Dudung Juhana<sup>1</sup>, Reni Ambarsari<sup>2</sup>  
STIE Pasundan Bandung  
Email: dudung\_juhana@stiepas.ac.id<sup>1</sup>

## *Abstract*

*This research was conducted at the Department of Mines and Energy of West Java Province. The results of preliminary studies to obtain findings that employee performance Department of Mines and Energy of the Province of West Java is not optimal. Of the many variables determinants observed, presumably due to lower employee job satisfaction. While job satisfaction of employees suspected to be caused by the visionary leadership and career development. Therefore formulated the problem is: how to influence the visionary leadership and career development to employee satisfaction. And how the effect of job satisfaction on employee performance at the Department of Mines and Energy of West Java Province. The method used is descriptive method of analysis, the number of respondents as many as 107 employees who constitute the population. The data analysis technique used is the correlation analysis techniques to determine the degree of closeness of the relationship between the study variables and path analysis techniques to determine the influence of both direct and indirect variable visionary leadership and career development to job satisfaction, as well as a simple regression analysis techniques to determine the effect of job satisfaction on performance. In the operationalization used the help of MSI and SPSS 10 software and Excel.*

*The results showed that the direct effect of visionary leadership on job satisfaction of employees of 0.352, the indirect effect through the visionary leadership of the career development of employees on job satisfaction of 0.107 so that the effect totaled 0,459; Direct influence on the development of kareier employee job satisfaction of 0.089, the indirect effect of career development through visionary leadership on job satisfaction of 0.107, so that the total effect of 0.196; Effect of visionary leadership and career development to job satisfaction simultaneously is equal to 0,645 remaining amount of 0.355 is the influence of other variables. Effect of job satisfaction on the performance is equal to 0, 746. remaining amount of 0.254 determined by other variables.*

**Keywords:** *visionary leadership; career development; job satisfaction; performance*

## **Abstrak**

Penelitian ini dilakukan di Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat. Hasil studi pendahuluan memperoleh temuan bahwa kinerja pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat belum optimal. Dari sekian banyak variabel determinan yang diamati, diduga disebabkan oleh rendahnya kepuasan kerja pegawai. Sementara kepuasan kerja pegawai diduga disebabkan oleh kepemimpinan

visioner dan pengembangan karier. Karenanya masalah yang dirumuskan adalah : bagaimana pengaruh kepemimpinan visioner dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja pegawai. Serta bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analisis, dengan jumlah responden sebanyak 107 orang pegawai yang merupakan populasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis korelasi untuk mengetahui derajat keeratan hubungan antar variabel penelitian dan teknik analisis jalur untuk mengetahui pengaruh baik langsung maupun tidak langsung variabel kepemimpinan visioner dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja, serta teknik analisis regresi sederhana untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Dalam operasionalisasinya digunakan bantuan software MSI dan SPSS 10 serta Excel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengaruh langsung kepemimpinan visioner terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 0,352 , pengaruh tidak langsung kepemimpinan visioner melalui pengembangan karier pegawai terhadap kepuasan kerja sebesar 0,107 sehingga pengaruh totalnya sebesar 0,459 ; Pengaruh langsung pengembangan karier pegawai terhadap kepuasan kerja sebesar 0,089, pengaruh tidak langsung pengembangan karier melalui kepemimpinan visioner terhadap kepuasan kerja sebesar 0,107, sehingga pengaruh totalnya sebesar 0,196 ; Pengaruh kepemimpinan visioner dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja secara simultan adalah sebesar 0,645 sisanya sebesar 0,355 merupakan pengaruh variabel lainnya. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah sebesar 0,746. sisanya sebesar 0,254 ditentukan oleh variabel lain.

**Kata kunci:** kepemimpinan visioner; Pengembangan karier; kepuasan kerja; kinerja

## PENDAHULUAN

Kebijakan otonomi daerah yang dituangkan dalam Undang-undang nomor 32 tahun 2004 diharapkan akan lebih berpeluang untuk terjadinya pemerintahan yang baik (*Good Governance*) di daerah. Hal itu dimungkinkan karena sebagaimana diungkapkan oleh Rondinelli (1983 : 93) bahwa makna desentralisasi adalah ;

*“ the transfer or delegating of legal and political authority to plan, make decisions and manage public function from the central government and its agencies to field organizations of the agencies, subordinates units of government, autonomous public corporations, area wide or regional development authorities: functional authorities, autonomous local governments, or non-governmental organization.”*

Sejalan dengan ungkapan di atas Lemieux (1988 :34) menyatakan bahwa otonomi merupakan kekuasaan untuk mengambil keputusan sendiri, keputusan politik, keputusan administrasi dengan tetap mengindahkan peraturan perundang-undangan. Hanya saja menurut Kingsley (1996:3) harus ditindaklanjuti dengan pelaksanaan yang sarat dengan nilai kebebasan (*liberty*), partisipasi (*participation*), demokrasi (*democracy*) dan tanggungjawab (*accountability*).

Namun setelah sewindu berjalan kinerja aparatur negara masih belum menunjukkan perbaikan. Belum membaiknya kinerja aparatur negara ini tidak terkecuali terjadi pula di Dinas Pertambangan dan energi Provinsi Jawa Barat, sebagaimana tampak pada tabel di bawah ini

Tabel 1  
Penyelesaian Layanan Masyarakat

No	Layanan / Bulan	Des 05	Jan 06	Febr 06
1.	Jumlah layanan yang harus diselesaikan	20	18	22
2.	Jumlah layanan yang dapat diselesaikan tepat waktu	9	9	12
3.	Jumlah layanan yang terlambat diselesaikan	10	9	9
4.	Jumlah layanan yang tidak dapat diselesaikan	1	0	1

Sumber: Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat, 2006

Disamping fenomena yang menunjukkan belum baiknya kinerja pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat, Fenomena lain tampak pada masih tingginya angka keterlambatan hadir dan kemangkiran atau ketidakhadiran pegawai sebagaimana tampak di bawah ini.

Tabel 2  
Persentase Keterlambatan Hadir Pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat.

No	Keterlambatan hadir	Des 05	Jan 06	Febr 06
1.	Terlambat hadir sampai dengan 30 menit	8 %	7 %	11 %
2.	Terlambat hadir sampai dengan 1 jam	9 %	11 %	10 %
3.	Terlambat hadir lebih dari 1 jam	17 %	18 %	21 %

Sumber: Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat, 2006

Tabel 3  
Presentase Ketidakhadiran Pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat

No	Ketidakhadiran	Des 05	Jan 06	Febr 06
1.	Sakit	6 %	8 %	7 %
2.	Ijin	10 %	11 %	13 %
3.	Tanpa pemberitahuan (mangkir)	13 %	14 %	14 %

Sumber: Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat, 2006

Tabel 4 Komposisi Pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat menurut lamanya pada suatu posisi

No	Jabatan	1 – 3 Tahun	3-5 Tahun	> 5 Tahun
1	Pejabat Eselon II	-	-	100 %
2	Pejabat Struktural Eselon III	30 %	50 %	20 %
3	Pejabat Struktural Eselon IV	20 %	30 %	50 %
4	Pelaksana	10 %	10 %	80 %

Sumber: Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat, 2006

Berdasarkan uraian di atas diduga tinggi rendahnya kinerja pegawai pada Dinas Pertambangan dan Energi dikarenakan kepuasan kerjanya, dan tinggi rendahnya kepuasan kerja pegawai diduga karena kepemimpinan visioner dan pengembangan karier. Oleh

karena itu diperlukan penelitian untuk menguji kebenaran secara empirik atas dugaan tersebut.

### KERANGKA PEMIKIRAN

Kedudukan kepemimpinan visioner merupakan penajaman dari perspektif transformasional. (*transformasional perspektive*). Sebagaimana dijelaskan oleh Sihol Situngkir (2005 : 156) bahwa kepemimpinan visioner merupakan penajaman dari kepemimpinan transformasional yang lebih fokus pada penekanan arti pentingnya penetapan visi dalam mengantisipasi kemungkinan perubahan ke depan. Achmad S Ruky dalam Sihol Situngkir (2005 : 63) mengungkapkan bahwa " literatur baru tentang kepemimpinan sebenarnya lebih banyak menggunakan sebutan " *Transformational Leaders* ", seorang *transformational leader* selalu mempunyai visi yang kuat ". Dengan demikian, seorang *transformational leader* haruslah juga seorang *visionary leader*. Lebih lanjut beliau menyimpulkan inti kepemimpinan visioner adalah " perubahan perilaku yang diinginkan akan langgeng bila visi yang ditetapkan orang nomor satu di perusahaan itu meyakinkan dan diterima sepenuh hati oleh anggotanya ".

Selain pakar di atas, Aditiawan Chandra dalam Sihol Situngkir (2005 : 63) mengulas karakteristik kepemimpinan visioner. Dia mengatakan bahwa secara umum gaya kepemimpinan pada tingkatan manajemen puncak (CEO) dapat memakai salah satu dari gaya kepemimpinan : *charismatic*, *strategic* dan *visionary leadership*. Pimpinan dengan pola *visionary* ini memiliki visi kepemimpinannya secara realistis, dan dapat meyakinkan serta menuntun organisasi mencapai suatu cita-cita masa depan yang lebih baik dari kondisinya pada masa kini. Gaya kepemimpinan *visionary* selalu konsisten dan fokus terhadap pencapaian visi, yang dalam prakteknya tidak kaku terhadap kendala anggaran seperti yang terjadi pada model kepemimpinan karismatik dan strategik. Aditiawan Chandra dalam Sihol Situngkir (2005 : 64) menyajikan karakteristik utama seorang pemimpin visioner dalam menghadapi tantangan dan peluang bisnis pada abad 21 yaitu : Integritas (*integrity*), Kompeten (*competency*), konsistensi (*consistency*), loyal (*loyalty*) dan terbuka (*openness*).

Andrew J. Fubrin dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005 : 77) mengemukakan bahwa

*" Career development, from the standpoint of the organization, is the personal activity which helps individuals plan their future career within the enterprise, in order to help the enterprise achieve and the employee achieve maximum self development.*

Sejalan dengan pendapat di atas, Bernardin dan Russel (1998 : 340) mengemukakan bahwa :

*"A career development system is a formal, organized, planned effort to achieve a balance between individual career needs and organizational work force requirement. It is mechanism for meeting the present and future human resources needs of an organization"*.

Milkovich dan Boudreau (1997 : 360) mengemukakan pendapatnya mengenai pengembangan karir sebagai berikut :

*" Career development encompasses career management and career planning. Career planning is the process through which individual employee identifying implement steps to attain career goals. Career management is the process through which organization*

*select, assets, assign, and develop employee to provide a pool of qualified people to meet future needs”.*

Luthan (2002 : 230) mengutip tulisan Locke ( 1976 : 1300 ) bahwa “ *job satisfaction as a pleasurable or positive emotional state resulting from appraisal of one’s job or job experience*”

Cascio (2003:54) mengungkapkan bahwa “ *Job satisfaction is multidimensional attitude; it is made up of attitudes toward pay, promotions, coworkers, supervision, the work it self, and so on* “.

Robbins (2003 : 76 ) mendefinisikannya sebagai “ *we’ve previously define satisfaction as an individual’s general attitude toward his or her job*” .

Faktor kepuasan kerja dari Mc. Shane and Von Glinow, 2005 ; Robbin, 2001, dalam Sihol Situngkir (2005 : 163) yang meliputi : *activity, compensation, independence, recognition, sosial service*, sosial status.

Bernadin dan Russel (1998 : 239) menyatakan bahwa “ *Performance is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period*“. Hal ini diperjelas lagi oleh Gibson Ivancevich dan Donelly ( 1997 : 118 ) yang menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara Schermerhorn, Hunt and Osborn dalam Viethzal Rivai ( 2005 : 15 ) mendefinisikan kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu, kelompok maupun perusahaan.

Cardoso Gomes ( 1995 : 142) mengatakan kinerja adalah catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu, yang terdiri dari :

- a. Quantity of work, jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pada periode tertentu.
- b. Quality of work, kualitas pekerjaan yang dicapai berdasarkan syarat yang ditentukan
- c. Job knowledge, Pemahaman karyawan pada prosedur kerja dan informasi teknis tentang pekerjaan.
- d. Creativeness, kemampuan menyesuaikan diri dengan kondisi dan dapat diandalkan dalam pekerjaan.
- e. Cooperation, Kerjasama dengan rekan kerja dan atasan
- f. Dependability, Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa tergantung kepada orang lain
- g. Initiative, Kemampuan melahirkan ide-ide dalam pekerjaan
- h. Personal Quality Kemampuan dalam berbagai bidang pekerjaan.

Dalam mengukur kinerja pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat, digunakan konsep pengukuran kinerja dari Cardoso Gomes.

Kejelasan visi pimpinan tentang organisasi yang dipimpinnya serta upaya-upaya untuk mewujudkannya, tentunya sangat membantu para pegawai dalam pelaksanaan tugasnya masing-masing. Karena dengan visi dan misi yang jelas (*fisible*), yang disertai dengan rencana strategik sampai dengan program-program untuk mencapai setiap sasaran yang ditetapkan akan membuat para pegawai merasa terfasilitasi dalam pelaksanaan tugasnya. Sehingga pada gilirannya para pegawai akan merasakan puas terhadap pekerjaannya sendiri.

Disamping kepemimpinan visioner, pengembangan karier yang secara konseptual merupakan perpaduan dari perencanaan karier individu dan manajemen karier dipandang sebagai variabel yang turut memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal itu mudah dimengerti, karena setiap individu yang tergabung atau menggabungkan diri dalam suatu organisasi, disamping ia mengemban tugas dan tanggungjawab dari organisasinya, ia pun membawa harapan bahwa ia dapat tumbuh dan berkembang dalam jabatannya (pengembangan karier). Bila organisasi menyediakan dan memberikan peluang serta membimbing, mengarahkan, dan memfasilitasi setiap pegawai untuk bisa tumbuh dan berkembang dalam jabatannya, maka kondisi tersebut akan membuat pegawai merasa puas akan pekerjaannya. Dari uraian di atas jelas kiranya, bahwa baik kepemimpinan visioner maupun pengembangan karier merupakan variabel determinan bagi kepuasan kerja pegawai.

Penetapan fungsi variabel kepuasan kerja dan kinerja dalam beberapa penelitian seringkali dipertukarkan. Ada peneliti yang menetapkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Sebaliknya adapula peneliti yang menetapkan variabel kinerja sebagai variabel bebas dan variabel kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel terikat. Terhadap masalah itu Gibson at. Al (1996 : 69) mengemukakan bahwa perdebatan dan kontroversi mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja melahirkan tiga alternatif , yakni ;

1. *Satisfaction causes performance* (kepuasan menyebabkan kinerja),
2. *Performance causes satisfaction* (Kinerja menyebabkan kepuasan),
3. *Reward causes satisfaction and performance* (Ganjaran menyebabkan kepuasan dan kinerja).

Pandangan yang pertama menyarankan agar manajer membuat para pegawai bahagia (puas) supaya dapat meningkatkan kinerja. Pandangan yang ke dua menyarankan agar manajer berusaha membantu para pegawai untuk meraih kinerja yang tinggi sehingga pada gilirannya akan diikuti oleh peningkatan kepuasan kerjanya.

Kedua pandangan tersebut tidak dapat dipersalahkan atau bahkan dipilih mana yang terbaik, karena masing-masing memiliki kerangka berfikir yang berbeda. Yang jadi permasalahan adalah bagaimana pandangan tersebut diterapkan sesuai dengan obyek penelitian.

Bagi pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat, Pemerintah tampaknya menganut paham yang pertama sebagai contoh dapat dikemukakan, seorang pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat, ia mendapatkan gaji terlebih dahulu ( agar puas) kemudian baru melaksanakan tugas (untuk menghasilkan kinerja).

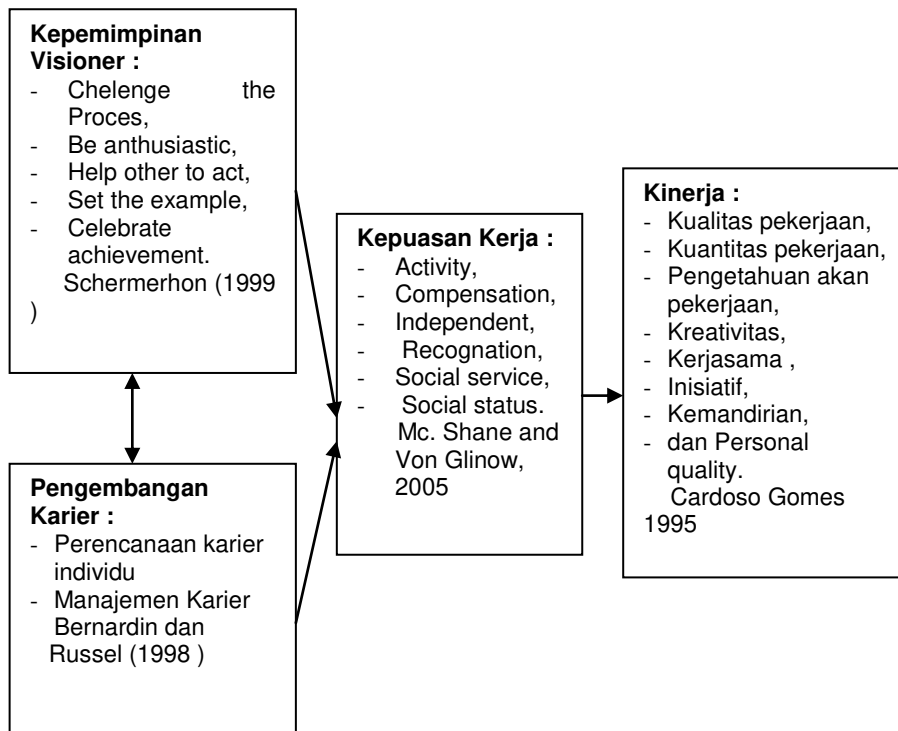
Sebagaimana telah dikemukakan di atas bahwa kepemimpinan visioner merupakan penajaman pandangan dari konsep kepemimpinan transformasional yang lebih menekankan pada pentingnya menetapkan dan mewujudkan visi dalam mengantisipasi kemungkinan perubahan. Dalam hal ini Schermerhon (1999 : 263) mengungkapkan bahwa aspek-aspek dari kepemimpinan visioner dimaksud mencakup : *Chelenge the Proces, Be anthusiastic, Help other to act, Set the example, Celebrate achievement.*

Sementara pengembangan karier menurut Bernardin dan Russel (1998 : 340) merupakan integrasi dari perencanaan karier individu dan manajemen karier. Kedua variabel tersebut merupakan variabel determinan bagi kepuasan kerja pegawai. Hal itu dapat dimengerti karena pegawai di dalam pelaksanaan tugasnya memerlukan kejelasan

tujuan, arah dan tindakan bagi upaya pencapaian sasaran yang ditetapkan. Kejelasan tujuan arah dan tindakan tersebut tentunya merupakan pelaksanaan fungsi kepemimpinan. Jika visi dan misi serta strategi sampai pada program itu jelas dan mungkin untuk dapat dilaksanakan dan dicapai (*visible*), tentunya para pegawai akan merasa terfasilitasi dalam pelaksanaan tugasnya, yang pada gilirannya ia akan merasakan puas atas pekerjaannya. Demikian pula pegawai disamping ia memiliki tugas dan tanggungjawab yang melekat pada perannya, ia pun membawa harapan untuk bisa tumbuh dan berkembang di dalam kariernya. Bila organisasi menyediakan dan memberikan peluang serta membimbing, mengarahkan, dan memfasilitasi setiap pegawai untuk bisa tumbuh dan berkembang dalam jabatannya, maka kondisi tersebut akan membuat pegawai merasa puas akan pekerjaannya. Kepuasan itu sendiri oleh Mc. Shane and Von Glinow, 2005 ; Robbin, 2001 didefinisikan sebagai Sikap dan perasaan umum pegawai atas pekerjaannya. Lebih lanjut dikemukakan bahwa aspek-aspek kepuasan kerja tersebut mencakup : Activity, Compensation, Independent, Recognition, Social service, Social status.

Sikap dan perasaan umum pegawai atas pekerjaannya atau kepuasan kerja pegawai pada gilirannya berpengaruh terhadap kinerja pegawai, menurut Cardoso Gomes 1995 kinerja adalah hasil yang dicapai dalam melaksanakan pekerjaannya selama periode tertentu yang tampak pada : Kualitas pekerjaan, Kuantitas pekerjaan, Pengetahuan akan pekerjaan, Kreativitas, Kerjasama , Inisiatif, Kemandirian, dan Personal quality. Jika pegawai merasa puas atas pekerjaannya, maka kinerjanya akan baik, demikian sebaliknya. Pernyataan tersebut didukung oleh temuan riset yang dilakukan oleh Krenhauser dan Sharp dalam Luthan ( 1992 : 113) yang menyatakan bahwa : terdapat hubungan dan pengaruh langsung dari kepuasan kerja terhadap kinerja dan kepuasan kerja yang tinggi pada gilirannya akan meningkatkan kinerja. Demikian pula dengan Brayfield dan Crockett dalam Steer (1997 : 56) mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerjanya.

Uraian tersebut di atas, dapat dituangkan dalam bentuk gambar di bawah ini :



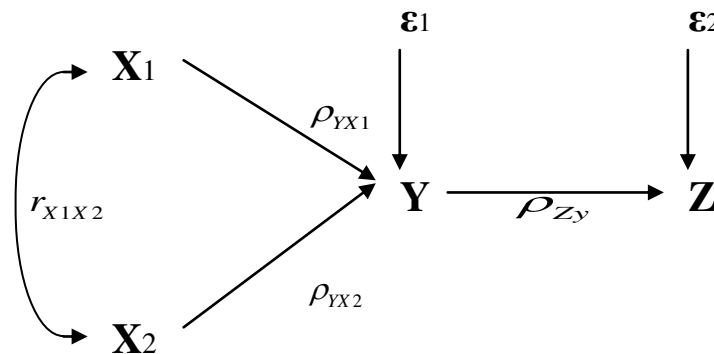
Gambar 1 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka berfikir di atas, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh Kepemimpinan visioner terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat.
2. Terdapat pengaruh Pengembangan karier terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat.
3. Terdapat pengaruh Kepemimpinan visioner dan Pengembangan karier terhadap Kepuasan Kerja pegawai pada Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat.
4. Terdapat pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat.

### METODE ANALISIS

- 1) Menggambarkan analisis jalur dalam sebuah diagram jalur sehingga terlihat paradigma yang mewakili hipotesis penelitian. Diagram jalur dalam penelitian ini sebagaimana tampak pada gambar berikut;



Gambar 2 : Analisis Jalur

Gambar di atas menunjukkan bahwa antara variabel X1 dengan variabel Y, dan variabel X2 dengan variabel Y merupakan hubungan kausal, Sementara hubungan variabel X1 dengan variabel X2 merupakan hubungan korelasional. Dalam penelitian ini ada dua variabel X, yaitu kepemimpinan visioner (X1) dan Pengembangan karier (X2) serta satu variabel dependen yaitu kepuasan kerja (Y). Persamaan struktur yang dibentuk adalah :

$$Y = \rho_{YX1}X_1 + \rho_{YX2}X_2 + \epsilon$$

- 2) Menghitung koefisien jalur
- 3) Menghitung koefisien determinasi
- 4) Menghitung koefisien jalur epsilon yang tidak diteliti melalui rumus

$$P_y \epsilon = \sqrt{1 - R^2_y(X_1 X_2)}$$

Teknik analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Y terhadap variabel Z, dengan menggunakan rumus ;

$$Z = a + by$$

Fungsi persamaan Z, adalah sebagai berikut

$$Z = f(Y)$$

$$Z = \beta_0 + \beta_1 Y + \epsilon_2$$



## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bahwa pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat adalah sebesar 0,352 melalui pengembangan karier sebesar 0,091 dan secara keseluruhan sebesar 0,459 atau 45,9 % . Bahwa pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat adalah sebesar 0,089 melalui pengembangan karier sebesar 0,107 dan secara keseluruhan sebesar 0,196 atau 19,6 % . bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat adalah sebesar 0,746 atau sebesar 74,6 % . Sisanya sebesar 25,4 % ditentukan oleh variabel lain.

Kepemimpinan visioner secara konseptual terdiri dari aspek *chelenge the proces, be anthusiastic, help other to act, set the example, dan celebrate achevement*, sementara pengembangan karier terdiri dari perencanaan karier individu dan manajemen karier. Secara empiris kedua variabel tersebut merupakan konsep yang utuh untuk dapat menjelaskan kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat.

Pernyataan di atas didasarkan pada hasil penelitian ini, yakni bahwa pengaruh kepemimpinan visioner dan pengembangan karier secara parsial memberikan kontribusi masing-masing sebesar 45,9 % dan 19,6 % terhadap kepuasan kerja pegawai. Sementara secara simultan pengaruh kepemimpinan visioner dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,655 atau 65,5 % .

Hal itu menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan visioner dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pertambangan dan Energi berada pada katagori kuat. Sementara sisanya sebesar 34,5 % ditentukan oleh variabel lain.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Aan Hardiyana , ( Tesis, 2006 ) tentang ” Pengaruh disiplin dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja implikasinya pada kinerja pada P3G Teknologi Bandung”. Bahwa, Pengaruh langsung dan tidak langsung pengembangan karier terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar  $0,0574 + 0,0633 = 0,1207$  atau sebesar 12,07 %.

Hasil penelitian Elin Driana (Tesis, 2001) tentang ” Pengaruh kepemimpinan visioner terhadap peningkatan Kualitas Lingkungan Belajar untuk merealisasikan Potensi Etikal Individu menjadi Modal Kredibilitas.

Memperoleh temuan bahwa Kepemimpinan visioner berpengaruh secara tidak langsung pada proses transformasi potensi etikal individu menjadi modal kredibilitas kelompok/organisasi melalui kemampuannya dalam meningkatkan kualitas lingkungan belajar.

## KESIMPULAN

Perlu meningkatkan kepemimpinan visioner sehingga rencana yang bersifat strategis dan berjangka panjang dapat lebih diandalkan. Dalam implementasinya perlu upaya membangkitkan semangat para pegawai, menghargai antusiasme pegawai, dan membantu berbagai kendala yang dihadapi para pegawai, mengoptimalkan bakat-bakat yang dimiliki pegawai untuk kepentingan pencapaian tujuan, serta menjadi panutan bagi para pegawai.

Perlu upaya mengintegrasikan antara perencanaan karier yang dibuat pegawai dengan manajemen karier. Untuk itu dan dalam upaya menghindari adanya ketidakadilan dalam pengembangan karier pegawai, dipandang perlu membuat sistem pengembangan karier yang transparan dalam tahapan implementasinya.

Untuk pengembangan ilmu MSDM, bagi peneliti lebih lanjut disarankan untuk mengkaji secara lebih mendalam tentang implementasi kepemimpinan visioner. Karena keterbatasan penelitian ini, disarankan kepada peneliti lebih lanjut untuk menggunakan pendekatan kualitatif agar kendala-kendala yang bersifat struktural, operasional, dan kultural dalam implementasi kepemimpinan visioner dapat lebih terungkap.

### DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael, 1990, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Transito Asri Media, Jakarta.
- Cascio, Wayne F., and Awad, Elias M., 1981, *Human Resources Management : An Information Systems Approach*, Reston Publishing Company, Inc., Virginia, USA.
- Cushway, Barry, 1994, *Manajemen Sumber Daminuria*, Terjemahan Palupi Tyas Rahadjeng, PT Eka Media Kompatindo, Jakarta.
- Drucker, Peter F., 1977, *An Introductory View of Management*, Harper & Row Publisher Inc., New York, USA.
- Davis, Keith, 1997, *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*, Mc Graw Hill Publishing Company, New Delhi.
- Dessler, Gary. 2004. *Human Resources Management*. Jakarta: PT Prenhalindo
- Flippo, Edwin B. 1993. *Manajemen Personalialia*. Alih Bahasa Moh. Masud. Edisi Bahasa Indonesia. Surabaya. PT Erlangga.
- Fisher, Cynthia D., et. al. 1993, *Human Resources Management, Third Edition* Houghton Mifflin Company Inc., Boston.
- French Wendell J. 2005. *Human Resources Management*. 4<sup>th</sup> Edition. Boston New York. Houghton Mifflin Company.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., and James H. Donnelly, 1996, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur, Proses, Edisi keempat*, Erlangga, Jakarta.
- Gordon, Yudith R., et.al.,1990, *Management and Organization Behavior*, Allyn and Bacon, London.
- Hadari Nawawi. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Harris Michael. 2000. *Human Resources Management*. Second Edition. USA: The Dryden Press.
- Harun Al Rasyid. 2004. *Statistika Terapan*. Bandung: Program Pascasarjana. Universitas Padjadjaran.
- Ivancevich M J. and Michael T. Matteson.,1987, *Organizational Behavior and Management*, Business Publishing, Inc., Texas.
- Lau, James B, Shani, AB Rami.1992. *Behaviour in Organization, an Experiential Approach*. Fifth Edition. Richard D. Irwin Inc.
- Kerlinger F. N and Fedhazur, A. J,1990, *Foundation of Multiple Regression Analysis*, Reinhart and Winstons, Inc., New York.

- Mangkunegara Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Masri Singarimbun, Sofian Effendi. 2004. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: PT Pustaka LP3S.
- Milkovich G.T, J.M Newman. 1996. *Compensation*. Boston: Richard D.Irwin Inc.
- Mowen, John C. 1995. *Consumer Behaviour*, 4<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall Mc Inc.
- Munro, Andrew, Brenden Andrew. 1994. *Competences: Dialogue Without a Plot? Providing Context Through Business Diagnostics. Executive Development*. Vol. 7 no. 6
- Morgan, Michael, 1993, *Strategi Inovasi Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Palupi Tyas R., PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Milkovich, George T., dan Bodreau, John W., 1997, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, USA.
- Moh. As'ad, 1987, *Psikologi Industri*, Penerbit Liberty Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P., 1994, *Teori Organisasi : Struktur, Desain dan Aplikasi*, Terjemahan Jusuf Udaya, PT Arcan, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organization Behavior Concepts. Controversies, Application*. New Jersey. Prentice Hall.
- Roberstson, Cameron. 2000. NVQS: *The Impact of Competence Approaches, Management Development Review*, vol 8, No. 5
- Zwell Michale. 2000. *Creating a Culture of Competence*. John Willy & Sons Inc.