

# **PENERAPAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL OLEH KEPALA DESA SINARTANJUNG KECAMATAN PATARUMAN KOTA BANJAR**

**Redy Setiady**

*Universitas Galuh, Ciamis, Indonesia*

E-mail : redysetiady46@gmail.com

## **ABSTRAK**

*Penerapan kepemimpinan transformasional oleh Kepala Desa Sinartanjung Kecamatan Pataruman Kota Banjar masih belum berjalan optimal. Tujuan diadakannya penelitian yaitu untuk mengetahui penerapan kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh Kepala Desa. Dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif dan teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dokumentasi, observasi dan wawancara, pengolahan/analisis data melalui penyajian data dan menarik kesimpulan. Dengan 9 orang informan Kepala Desa, Sekretaris Desa, Kepala Urusan, 4 orang Kepala Dusun dan 2 orang Masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional oleh Kepala Desa belum berjalan dengan optimal, hal ini dapat dilihat dari 10 dimensi tentang prinsip kepemimpinan transformasional, dimana ada 4 dimensi yang belum dilaksanakan secara optimal diantaranya, pelopor perubahan, pengembangan diri, pembelajaran pegawai dan budaya kerja sama.*

**Kata Kunci :** *Kepemimpinan, Transformasional*

## **PENDAHULUAN**

Melihat fenomena dan fakta di lapangan, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Desa Sinartanjung Kecamatan Pataruman Kota Banjar adalah termasuk kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya atau teknik yang digunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya dalam melakukan kerjasama untuk suatu perubahan menuju ke arah pengembangan organisasi.

Dalam penerapan kepemimpinan transformasional jika berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan oleh peneliti di Desa Sinartanjung Kecamatan Pataruman Kota Banjar terlihat bahwa penerapan kepemimpinan transformasional oleh Kepala Desa masih belum baik, hal ini dibuktikan dari adanya indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kurangnya pengarahan oleh Kepala Desa terkait dengan pentingnya budaya kerjasama agar para bawahannya lebih

mengutamakan tujuan desa dari pada kepentingan pribadi.

Contohnya Kepala Desa kurang menegakkan para pegawainya mengenai kedisiplinan kerja, hal ini dibuktikan dengan masih adanya sebagian pegawai yang datang terlambat namun pulang lebih cepat dan terkadang tidak berada di tempat pada waktu jam kerja dikarenakan sebagian pegawai tersebut lebih mementingkan kepentingan pribadi sehingga mengakibatkan pekerjaan/pelayanan yang diberikan menjadi kurang maksimal.

2. Kepala Desa kurang berani mengambil resiko untuk melakukan suatu perubahan demi kemajuan desa.

Contohnya meskipun banyaknya usulan masyarakat terkait dengan pengembangan potensi desa dalam usaha pengolahan batu bata namun usulan tersebut tidak mendapatkan respon.

Berdasarkan uraian pada latar belakang bahwa penerapan kepemimpinan transformasional mampu memberikan motivasi terkait dengan budaya kerjasama kepada para pegawai dan selalu mengutamakan pentingnya suatu pekerjaan serta berani merespon perubahan demi kemajuan organisasi.

## **KAJIAN PUSTAKA**

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan

kepemimpinannya untuk mengarahkan bawahan dalam mengerjakan sebagian pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin mempengaruhi bawahan agar mampu bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut para ahli Kepemimpinan dapat diartikan sebagai berikut:

Menurut Robbins (Pasolong, 2008:4) ‘Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran’.

Menurut Sutrisno (2014:213), “Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar mencapai hasil yang diharapkan”.

Sedangkan menurut Terry (Kartono, 1995:31), ‘Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok’.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya dalam pengembangan organisasi dengan mengutamakan kerjasama dan mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi serta mencapai tujuan bersama. Adapun pengertian Kepemimpinan Tranformasional menurut para ahli dapat diartikan sebagai berikut:

Pasolong (2008:128), mengatakan bahwa:

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata, yaitu kepemimpinan dan tranformasional. Kepemimpina adalah gaya (cara atau teknik) yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya dalam melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan transformasional adalah mengubah sesuatu hal menjadi bentuk lain. Jadi kepemimpinan transformasional adalah merubah pengikut (SDM) yang dipimpin ke arah pengembangan organisasi.

Sedangkan menurut Bass (Gibson, 1997:86), ‘Kepemimpinan trasformasional adalah kemampuan untuk memberi inspirasi dan motivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orsinil dan untuk imbalan internal’.

Menurut Pasolong (2008:130), setidaknya ada sepuluh prinsip kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan birokrasi pemerintahan, sebagai berikut :

1. Kejelasan visi  
Kepemimpinan yang baik selalu memulai dengan visi yang merefleksikan tujuan bersama, dan dijelaskan kepada seluruh pegawai dengan gamblang dan sederhana.
2. Kesadaran pegawai  
Selalu berusaha untuk meningkatkan terhadap nilai dan

pentingnya tugas dan pekerjaan mereka bagi organisasi.

3. Pencapaian visi  
Berorientasi pada pencapaian visi dengan cara menjaga dan memelihara komitmen yang telah dibangun bersama.
4. Pelopor perubahan  
Berani melakukan dan merespon perubahan apabila diperlukan, dan menjelaskan kepada seluruh pegawai tentang manfaat perubahan yang dilakukan.
5. Pengembangan diri  
Mengembangkan diri secara terus menerus melalui berbagai media pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinannya.
6. Pembelajaran pegawai  
Memfasilitasi kebutuhan pembelajaran pegawai secara efektif, dan mengembangkan potensi mereka seoptimal mungkin.
7. Pemberdayaan pegawai  
Membagi kewenangan dengan cara memberdayakan pegawai berdasarkan *trust* (kepercayaan) dengan mempertimbangkan kemampuan dan kemauan mereka.
8. Pengembangan kreativitas  
Membimbing dan mengembangkan kreativitas pegawai dan membantu mereka dalam memecahkan masalah-masalah strategis secara efektif.
9. Budaya kerja sama

Membangun budaya kerja sama pegawai, dan mengarahkan mereka untuk mendahulukan tujuan kelompok dan organisasi dari pada kepentingan pribadi.

10. Kondusifitas organisasi  
Menciptakan organisasi yang kondusif dengan mengembangkan budaya kemitraan, komunikasi, *multi-levels*, dan mengutamakan etika dan moralitas.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Untuk teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi kepustakaan dan studi lapangan yang terdiri dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan teknik sampling non-probabilitas terhadap 9 orang informan yang terdiri dari Kepala Desa, Sekretaris Desa, Kepala Urusan, 4 orang Kepala Dusun dan 2 orang Masyarakat. Selanjutnya setelah data diperoleh maka dilakukan penyajian data dan menarik kesimpulan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Adapun untuk mengetahui penerapan kepemimpinan transformasional Kepala Desa Sinartanjung, setidaknya ada sepuluh prinsip kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan birokrasi pemerintahan, sebagai berikut :

### **1. Kejelasan Visi**

Berdasarkan penelitian diketahui, dimensi kejelasan visi telah diterapkan

oleh Kepala Desa. Hal ini terlihat dari dua indikator yang sudah berjalan secara optimal dan telah sesuai dengan pendapat menurut Harbani Pasolong pada dimensi ke-1 yakni tentang kejelasan visi, bahwa: ” Kepemimpinan yang baik selalu memulai dengan visi yang merefleksikan tujuan bersama, dan dijelaskan kepada seluruh pegawai dengan gamblang dan sederhana.”

Penerapan dari dimensi ini akan berdampak pada proses kerja manajemen supaya berjalan dengan baik, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif. Hal ini sesuai dengan teori menurut Handoko (2012:8), bahwa: “Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah diterapkan.”

### **2. Kesadaran Pegawai**

Berdasarkan penelitian diketahui, dimensi kesadaran pegawai telah diterapkan oleh Kepala Desa. Hal ini terlihat dari dua indikator yang sudah berjalan secara optimal dan telah sesuai dengan pendapat menurut Harbani Pasolong pada dimensi ke-2 yakni tentang kesadaran pegawai, bahwa: “Pegawai selalu berusaha untuk meningkatkan terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan mereka bagi organisasi.”

Penerapan dari dimensi ini akan berdampak pada peningkatan sumber daya manusia (SDM) para pegawai

untuk melakukan segala kegiatan dalam organisasi secara optimal. Hal ini sejalan dengan teori menurut Hasibuan (2012:9), mengatakan bahwa: “sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”

### **3. Pencapaian Visi**

Berdasarkan penelitian diketahui, dimensi pencapaian visi telah diterapkan oleh Kepala Desa. Hal ini terlihat dari dua indikator yang sudah berjalan secara optimal dan telah sesuai dengan pendapat menurut Harbani Pasolong pada dimensi ke-4 yakni tentang pencapaian visi, bahwa: “Selalu berorientasi pada pencapaian visi dengan cara menjaga dan memelihara komitmen yang telah dibangun bersama.”

Kejelasan dari dimensi ini akan berdampak pada pengembangan kinerja pegawai yang akan dicapai di masa mendatang agar dapat lebih berkembang dari sebelumnya. Hal ini sejalan dengan teori menurut Hasibuan (2012:69), mengatakan bahwa: “Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.”

### **4. Pelopor Perubahan**

Berdasarkan penelitian diketahui, dimensi pelopor perubahan diketahui penerapannya belum optimal dan

belum sesuai dengan pendapat menurut Harbani Pasolong pada dimensi ke-4 mengenai pelopor perubahan. Hal ini terlihat dari adanya indikator yang belum berjalan secara optimal, karena pada indikator berani melakukan dan merespon perubahan masih ditemukan hambatan yaitu Kepala Desa tidak memiliki sumber anggaran yang cukup untuk merealisasikan seluruh perubahan yang diinginkan oleh masyarakat sehingga hal inilah yang menjadi peranannya dalam melakukan dan merespon suatu perubahan tidak dapat terlaksana secara efektif. Adapun upaya yang telah dilakukan oleh Kepala Desa untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam melakukan dan merespon perubahan yaitu dengan menyusun rencana program yang dilakukan oleh Kepala Desa dan para pegawainya serta para kepentingan-kepentingan lain agar semua keinginan dan kebutuhan masyarakat dalam mewujudkan suatu perubahan dapat dilaksanakan dengan optimal.

Penerapan dari dimensi ini akan berdampak pada pencapaian atau prestasi dalam melaksanakan tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan teori Muhibbin Syah (2017:15), menyatakan bahwa: “Pencapaian atau prestasi merupakan suatu tingkat keberhasilan seseorang dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam sebuah program.”

### **5. Pengembangan Diri**

Berdasarkan penelitian diketahui, dimensi pengembangan diri diketahui penerapannya belum optimal dan

belum sesuai dengan teori menurut Harbani Pasolong pada dimensi ke-5 mengenai pengembangan diri. Hal ini terlihat dari adanya indikator yang belum berjalan secara efektif karena pada indikator mengembangkan diri secara terus menerus melalui berbagai media pembelajaran tentang kepemimpinan yang telah diterapkan masih ditemukan hambatan yaitu Kepala Desa kurang mengetahui tentang kepemimpinan transprmasional secara menyeluruh sehingga belum ada persiapan yang matang dalam kepemimpinan yang telah diterapkan. Adapun upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut yaitu memperluas pengetahuan mengenai kepemimpinan yang telah diterapkan melalui seminar-seminar yang diadakan atau mencari tahu secara otodidak menggunakan sosial media yang tersedia agar para pegawai dapat mengetahui secara luas tentang kepemimpinan transformasional.

Penerapan dari dimensi ini akan berdampak pada perkembangan organisasi dalam mencapai suatu tujuan. Berhasil atau tidaknya perkembangan suatu organisasi tergantung pada manajemen sumber daya manusia yang dimiliki oleh pemimpin maka dari itu untuk menciptakan organisasi yang berkembang harus dapat mengatur sumber daya manusia dengan optimal. Hal ini sesuai dengan teori Bintoro dan Daryanto (2017:15), menyatakan bahwa:

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama.

## **6. Pembelajaran Pegawai**

Berdasarkan penelitian diketahui, dimensi pembelajaran pegawai belum diterapkan dengan baik oleh Kepala Desa, hal ini terlihat dari adanya indikator yang belum berjalan dengan optimal dan belum sesuai dengan teori menurut Harbani Pasolong pada dimensi ke-6 mengenai pembelajaran pegawai. Hal ini terlihat dari adanya indikator yang belum berjalan secara efektif karena pada indikator memfasilitasi kebutuhan pembelajaran pegawai secara efektif masih ditemukan hambatan yaitu Kepala Desa belum mempunyai fasilitas khusus untuk pembelajaran pegawai mengenai kepemimpinan yang telah di terapkan yaitu Kepemimpinan Transformasional. Adapun upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut yaitu dengan cara menyediakan fasilitas berupa ruangan khusus dan segala yang di butuhkan untuk pembelajaran pegawai mengenai kepemimpinan transformasional secara lebih luas.

Penerapan dari dimensi ini akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan demi tercapainya suatu

tujuan yang telah ditentukan. Hal ini sesuai dengan teori Moeheriono (2012:95), mengatakan bahwa:

Kinerja atau performance merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.

#### **7. Pemberdayaan Pegawai**

Berdasarkan penelitian diketahui, dimensi pemberdayaan pegawai telah diterapkan oleh Kepala Desa, hal ini terlihat dari dua indikator yang sudah berjalan secara optimal dan telah sesuai dengan teori menurut Harbani Pasolong pada dimensi ke-7 yakni tentang pemberdayaan pegawai, bahwa: “Membagi kewenangan dengan cara memberdayakan pegawai berdasarkan *trust* (kepercayaan) dengan mempertimbangkan kemampuan dan kemauan mereka.”

Penerapan dari dimensi ini akan berdampak pada peningkatan kemampuan dan memunculkan potensi keahlian pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan. Hal ini sejalan dengan teori menurut Robbin (2013:93), mengatakan bahwa: “Kemampuan (*ability*) menunjukkan kapasitas individu untuk mewujudkan berbagai tugas dalam pekerjaan. Kemampuan menyeluruh individual pada dasarnya dibentuk oleh dua

kelompok faktor penting *Intellectual* dan *Physical Ability*.”

#### **8. Pengembangan Kreativitas**

Berdasarkan penelitian diketahui, dimensi pengembangan kreativitas telah diterapkan oleh Kepala Desa, hal ini terlihat dari dua indikator yang sudah berjalan secara optimal dan telah sesuai dengan teori menurut Harbani Pasolong pada dimensi ke-8 yakni tentang pengembangan kreativitas, bahwa: “Membimbing dan mengembangkan kreativitas pegawai dan membantu mereka dalam memecahkan masalah-masalah strategis secara efektif.”

Penerapan dari dimensi ini akan berdampak pada peningkatan kreativitas pola pikir pegawai dalam menghadapi suatu masalah yang terjadi di dalam organisasi hingga menemukan solusinya. Hal ini sejalan dengan teori menurut Widayatun (2009:25), mengatakan bahwa: “Kreativitas adalah kemampuan memecahkan masalah yang memberikan individu mampu menciptakan ide-ide asli atau adaptif fungsi kegunaannya secara penuh untuk berkembang.”

#### **9. Budaya Kerja Sama**

Berdasarkan penelitian diketahui, dimensi budaya kerjasama belum diterapkan dengan baik oleh Kepala Desa. Karena dari dimensi budaya kerjasama dua indikatornya belum berjalan secara optimal dan belum sesuai dengan teori menurut Harbani Pasolong pada dimensi ke-9 mengenai budaya kerjasama. Hal ini terlihat dari

masih adanya hambatan pada indikator ke-1 pegawai menyadari betapa pentingnya kerjasama antara pegawai dalam suatu organisasi, yang menjadi hambatannya yaitu: Sulitnya mengubah kebiasaan dari sebagian para pegawai yang tidak menganggap bahwa kerjasama sangatlah penting, hal ini diakibatkan dari kebiasaan mereka yang kurang memperhatikan pentingnya suatu kerjasama sehingga berdampak pada kedisiplinan waktu. Adapun upaya yang telah dilakukan untuk mengatasi hambatan yang muncul yaitu memberikan sanksi dan teguran dengan tujuan agar tidak mengulangi kesalahan yang sama. Adapun upaya yang telah dilakukan untuk mengatasi hambatan yang muncul yaitu memberikan sanksi dan teguran dengan tujuan agar tidak mengulangi kesalahan yang sama. Indikator ke-2 pegawai menyadari bahwa tujuan pelayanan yang telah ditetapkan oleh organisasi akan tercapai dengan baik melalui kerjasama diantara pegawai, yang menjadi hambatannya yaitu: Masih ada beberapa pegawai yang belum menganggap pentingnya tujuan pelayanan untuk kemajuan desa. sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat menjadi kurang efektif

Adapun upaya yang telah dilakukan untuk mengatasi hambatan yang muncul yaitu dengan cara memberikan dorongan dan pengarahan agar para pegawai terbiasa untuk menyadari hal-hal penting apa saja yang perlu mereka ketahui untuk

memajukan Desa sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Penerapan dari dimensi ini akan berdampak pada terciptanya pelayanan yang prima untuk diberikan kepada masyarakat. Hal ini sejalan dengan teori menurut Kasmir (2017:47), "Pelayanan merupakan tindakan atau perbuatan seseorang atau suatu organisasi untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan, sesama karyawan, dan juga pimpinan."

#### **10. Kondusifitas Organisasi**

Berdasarkan penelitian diketahui, dimensi Kondusifitas organisasi telah diterapkan oleh Kepala Desa, hal ini terlihat dari dua indikator yang sudah berjalan secara optimal dan telah sesuai dengan teori menurut Harbani Pasolong pada dimensi ke-10 yakni tentang kondusifitas organisasi, bahwa: "Menciptakan organisasi yang kondusif dengan mengembangkan budaya kemitraan, komunikasi, *multi-levels*, dan mengutamakan etika dan moralitas."

Penerapan dari dimensi ini akan berdampak pada terciptanya lingkungan organisasi yang nyaman dan aman. Sehingga dapat lebih mudah membangun solidaritas dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan teori menurut (1999:78), mengatakan bahwa: "Nyaman adalah rasa yang timbul jika seseorang merasa diterima apa adanya, serta senang dengan situasi dan kondisi yang ada sehingga seseorang akan merasa kenyamanan."

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi sebagaimana yang telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan Kepemimpinan Transformasional oleh Kepala Desa Sinartanjung Kecamatan Pataruman Kota Banjar belum berjalan optimal. Kondisi ini mengacu pada teori 10 prinsip kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan birokrasi pemerintahan. Dari 10 dimensi yang dijadikan sebagai alat ukur dalam penelitian ini diketahui bahwa ada 4 dimensi yang belum dilaksanakan secara optimal diantaranya: pelopor perubahan, pengembangan diri, pembelajaran pegawai dan budaya kerja sama.

Hambatan-hambatan yang muncul yaitu: Kepala Desa tidak memiliki sumber anggaran yang cukup untuk merealisasikan seluruh perubahan yang diinginkan oleh masyarakat sehingga hal inilah yang menjadi peranannya dalam melakukan dan merespon suatu perubahan tidak dapat terlaksana secara optimal, Kepala Desa juga kurang mengetahui tentang kepemimpinan transformasional secara menyeluruh sehingga belum ada persiapan yang matang dalam kepemimpinan yang telah diterapkan, belum mempunyai fasilitas khusus untuk pembelajaran pegawai mengenai kepemimpinan yang telah diterapkan yaitu Kepemimpinan Transformasional dan sulitnya mengubah kebiasaan dari sebagian para pegawai yang tidak menganggap bahwa kerjasama

sangatlah penting, hal ini diakibatkan dari kebiasaan mereka yang kurang memperhatikan pentingnya suatu kerjasama sehingga berdampak pada kedisiplinan waktu dan juga masih ada beberapa pegawai yang belum menganggap pentingnya tujuan pelayanan untuk kemajuan desa sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat menjadi kurang optimal.

Adapun upaya-upaya yang telah dilakukan dalam penerapan Kepemimpinan Transformasional oleh Kepala Desa yaitu: dengan menyusun rencana program yang dilakukan oleh Kepala Desa dan para pegawainya serta para kepentingan-kepentingan lain agar semua keinginan dan kebutuhan masyarakat dalam mewujudkan suatu perubahan dapat dilaksanakan dengan efektif, memperluas pengetahuan mengenai kepemimpinan transformasional melalui seminar-seminar yang diadakan atau mencari tahu secara otodidak menggunakan sosial media yang tersedia agar para pegawai dapat mengetahui secara luas tentang kepemimpinan transformasional, menyediakan fasilitas berupa ruangan khusus dan segala yang dibutuhkan untuk pembelajaran pegawai mengenai kepemimpinan transformasional secara lebih luas memberikan sanksi dan teguran dengan tujuan agar tidak mengulangi kesalahan yang sama dan juga memberikan dorongan dan pengarahan agar para pegawai terbiasa untuk menyadari hal-hal penting apa saja

yang perlu mereka ketahui untuk memajukan desa sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

### **Buku-buku :**

- Bintoro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Yogyakarta: Gava Media.
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalian dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE.
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Cetakan Ke Tigabelas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasmir. 2017. *Customer Service Excellent Teori dan Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Moehariono. 2012. *Pengukuran kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Muhibbin Syah. 2010. *Psikologi Pendidikan Dengan Pendekatan Baru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Robbin dan judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta. Selemba Empat.