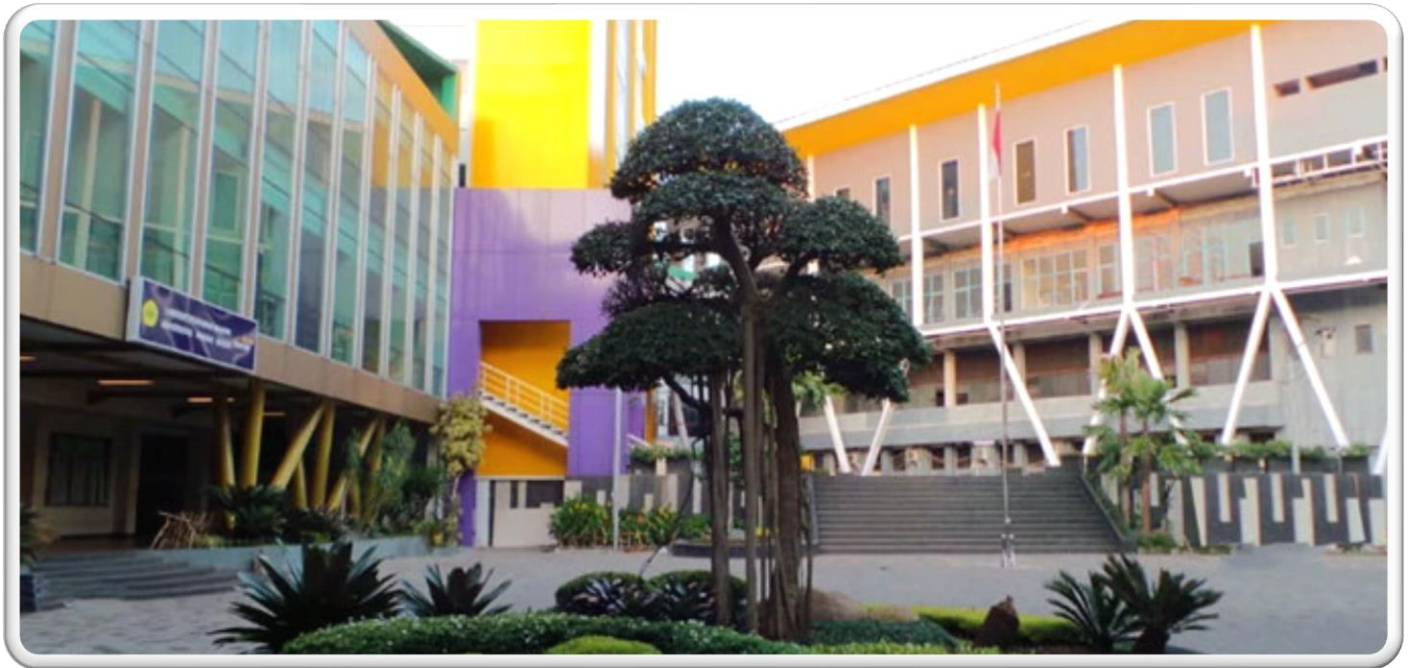




# LAPORAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

Kamis, 18 Februari 2021

## PENGEMBANGAN PERILAKU INOVATIF ASN



**Sekolah Pascasarjana  
Universitas Pakuan**

## **Kata Pengantar**

Puji syukur kepada Alloh SWT karena berkat ridha dan hidayahNYa pelaksanaan kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) dengan tema “ Meningkatkan Keinovatifan Aparat Sipil Negera (ASN)” di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Bogor dapat berjalan dengan lancar.

Tujuan dari pelaksanaan PkM ini adalah untuk mendukung terjadinya perubahan cara berpikir ASN yang lebih melayani, kolaboratif dan inovatif dalam pengembangan organisasi sehingga berdampak pada peningkatan pelayanan kepada masyarakat.

Pemateri untuk PkM ini adalah Prof Dr. Ir. Didik Notosudjono, M.sc. dengan topik “Peningkatan Motivasi Kerja dengan Budaya Organisasi untuk mengembangkan Perilaku Inovatif ASN”. Kegiatan ini mendapat apresiasi baik dan sangat baik dari para peserta karena memberikan manfaat bagi ASN baik pada sisi peningkatan wawasan, pengetahuan maupun praktik kerja di lingkungan organisasi pemerintahan.

Peserta sebagian besar mengharapkan agar kegiatan PkM seperti ini dapat dilakukan oleh Program Studi Ilmu Manajemen Program Doktor Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan setiap semester sehingga dapat memberikan tambahan ilmu dan pengetahuan baru terkait keinovatifan, yang selanjutnya dapat digunakan untuk perbaikan tata kerja dan layanan oleh ASN di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Bogor.

Pimpinan Program Studi Ilmu Manajemen mengucapkan banyak terima kasih kepada Pemerintah Kabupaten Bogor, khususnya kepada Bapak Drs. Zulkifli, AP, MM., M,Si, selaku Kepala BKPSDM Kabupaten Bogor, yang telah mengizinkan ASN di lingkungan Pemkab Bogor untuk mengikuti acara PkM ini. Ucapan terima kasih juga kami ucapkan kepada semua pihak yang telah membantu lancarnya kegiatan ini.

Demikian laporan PkM Prodi Ilmu Manajemen ini disampaikan sebagai pertanggungjawaban kegiatan PkM kepada pimpinan Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan.

Bogor, 02 Maret 2021

**Kaprodi Ilmu Manajemen,**



**Prof. Dr. H. Hari Gursida CA., MM., CP**

# DAFTAR ISI

## **Kata Pengantar**

## **Daftar isi**

### **Bab I Pendahuluan**

- 1.1. Latar Belakang
- 1.2. Maksud dan Tujuan
- 1.3. Pembicara PkM
- 1.4. Waktu dan Tempat

### **Bab 2 Materi Pengabdian kepada Masyarakat**

- 2.1. Pengembangan Budaya Organisasi melalui Building Learning Organization (BLO) untuk Meningkatkan Organisasi Kerja dalam Menciptakan ASN yang Inovatif disampaikan oleh Prof. Dr. rer. Pol. Ir. H. Didik Notosudjono MSC.
- 2.2. Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Inovasi disampaikan oleh Dr. Widodo Sunaryo, S, Psi., MBA

### **Lampiran**

1. Surat Permohonan Prodi Kepada Sekretaris Pemda Bogor
2. Surat Permohonan Peserta Webinar
3. Surat Tugas Prof Didik
4. Penilaian Peserta PkM/Webinar
5. Dokumentasi Webinar
6. Flyer
7. Sertifikat

## **BAB 1 PENDAHULUAN**

### **1. Latar Belakang**

Penguatan organisasi pemerintah sangat dibutuhkan demi keberlangsungan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini penting dilakukan terutama oleh organisasi pemerintah di lingkungan pemerintah daerah, seperti Pemerintah Kabupaten (Pemkab) Bogor. Sebagai ujung tombak pelaku pelayanan, Pemkab Bogor harus terus-menerus melakukan peningkatan kualitas baik dari segi kualitas kepemimpinan maupun peran kewargaan aparatur sipil negara (ASN) di dalam organisasi. Dengan semakin membaiknya kualitas organisasi pemda yang dipengaruhi oleh kepemimpinan yang melayani, peran kewargaan ASN yang baik dan dukungan pelaku inovatif yang terus berkembang, hal ini tentu saja memberikan dampak positif pelayanan kepada masyarakat.

Secara konseptual kepemimpinan melayani pertama kali diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada 1970 dalam bukunya *The Servant as Leader*. Filosofi pemikiran Greenleaf tentang kepemimpinan melayani adalah sifat kepemimpinan yang diawali oleh perasaan alami seseorang yang ingin melayani. Kemudian pilihan sadar membawanya menjadi pemimpin (Spears, 2002). Pakar lain mengatakan bahwa kepemimpinan melayani mengutamakan kepentingan orang lain daripada diri sendiri (Sendjaya dan Sarros, 2002). Sementara Trompenaars dan Voerman (2010:3) berpendapat bahwa pimpinan melayani itu adalah pimpinan yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin dalam satu harmoni yang berinteraksi dengan lingkungan, sehingga berdampak pada kinerja organisasi yang baik.

Kinerja yang baik dalam suatu organisasi juga dipengaruhi oleh peran perilaku kewargaan individu dalam organisasi. Pemahaman perilaku kewargaan salah satunya diperkenalkan oleh Aldag et al. (1997) melalui konsep *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Filosofi dari OCB ini adalah menekankan pada kontribusi individu yang melebihi tuntutan pekerjaan di dalam organisasi. Individu yang baik dalam organisasi itu dapat memberikan nilai tambah, berperilaku positif, suka menolong dan selalu patuh pada aturan

organisasi. Oleh karena itu, perilaku individu dalam organisasi, terutama di lingkungan internal pmda, dituntut harus memiliki karakter OCB yang dapat mendukung kualitas kerja organisasi. Dalam hal ini sifat individualistis, parsialis, dan menonjolkan ego pribadi harus dihindarkan. Kehendak untuk perilaku kolektif, kolaboratif dan saling mendukung antar individu dalam organisasi harus menjadi prioritas.

Disamping itu, kinerja organisasi yang baik juga harus mewadahi peran perilaku inovatif dari pimpinan maupun bawahan. Perilaku inovatif ini oleh Gaynor (2002) diartikan sebagai tindakan yang dilakukan untuk menciptakan dan mengambil ide-ide, pemikiran, atau cara-cara baru untuk diterapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan. Pakar lain mengartikan perilaku inovatif sebagai perilaku kerja inovatif sebagai penciptaan model bisnis, teknik manajemen, strategi dan struktur organisasi diluar dari yang sudah ada (McGruirk et al., 2015). Lebih mengacu pada kemampuan, Birdi et al., (2016) memaknai perilaku inovatif sebagai kemampuan untuk menciptakan sebuah ide yang original, menggunakan hasil kerja sebagai sebuah ide yang berpotensi dan menerapkan ide-ide baru kedalam praktek kerja. Dalam konteks ini, perilaku inovatif juga dituntut kepada aparat sipil negara (ASN), sehingga dapat menciptakan cara-cara pelayanan yang lebih efisien dan efektif. Dalam melayani ASN harus menghindari cara berpikir rutinitas dan kaku, sehingga adaptif terhadap perubahan.

Namun demikian, keberadaan pimpinan melayani, peran OCB dan perilaku inovatif tidak hanya penting untuk diterapkan pada lingkungan organisasi pemerintah. Peran itu justru sangat dibutuhkan dalam organisasi privat yang terus menghadapi lingkungan yang kompetitif dan terus berubah cepat. Dalam situasi disrupsi sekarang ini, praktek perilaku tersebut menjadi sesuatu yang niscaya. Untuk itu, dalam pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat (PkM) oleh Prodi Manajemen Program Doktor Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan, akan disampaikan gambaran terkait praktek-praktek perilaku di atas di lingkungan organisasi bisnis.

## **2. Maksud dan Tujuan**

Maksud diselenggarakan PkM ini adalah untuk memberikan wawasan dan pengetahuan kepada aparat sipil negara di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bogor tentang praktek

kepemimpinan yang melayani, peran OCB dan perilaku inovatif di lingkungan organisasi bisnis.

Tujuan dari PkM ini adalah terjadinya perubahan cara berpikir aparatur sipil negara yang lebih melayani, kolaboratif dan inovatif dalam pengembangan pelayanan organisasi kepada masyarakat.

### **3. Pembicara PkM**

Pembicara PkM ini adalah Prof. Dr. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc

### **4. Waktu & Tempat**

PkM ini akan dilaksanakan pada:

- a) Hari, tanggal : Kamis, 18 Februari 2021
- Waktu : Pukul 08.00 WIB s/d 12.00 WIB
- Tempat : Zoom Meeting Prodi Ilmu Manajemen Program Doktor  
Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan

## **BAB 2 METERI PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT**

- 2.1. Pengembangan Budaya Organisasi melalui Building Learning Organization (BLO) untuk Meningkatkan Organisasi Kerja dalam Menciptakan ASN yang Inovatif disampaikan oleh Prof. Dr. rer. Pol. Ir. H. Didik Notosudjono MSC.
  
- 2.2. Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Inovasi disampaikan oleh Dr. Widodo Sunaryo, S, Psi., MBA

Lampiran

***Pengembangan Budaya Organisasi Melalui Building Learning  
Organizatio (BLO) Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Dalam  
Menciptakan ASN/PNS Yang Inovatif***

**Prof.Dr.rer.pol.Ir.H.DIDIK NOTOSUDJONO MSC**  
**Wakil Rektor Bidang Riset, Inovasi dan**  
**Kemintraan**  
**Guru besar Manajemen Ekonomi**  
**UNIVERSITAS PAKUAN**





# Motivasi Kerja

**Motivasi atau motivasi kerja sebagai seperangkat kekuatan psikologis yang mengarahkan pada perilaku seseorang dalam bekerja pada organisasi yang meliputi bentuk, arah, intensitas dan durasi, kekuatan itu bersumber dari dalam individu dan dari lingkungan luar”.**

**Pemberian motivasi dilakukan oleh organisasi agar pegawai bekerja secara optimal, selain untuk meningkatkan kinerja, motivasi juga dipandang dapat mempengaruhi perilaku inovatif pegawai untuk mencapai visi-misi atau tujuan yang didukung oleh pemimpin didalamnya**

## 1. Dimensi Intrinsik, Indikatornya:

- a. Kebutuhan dasar hidup fisik & psikologis,
- b. Minat individu,
- c. Kesenangan individu

## 2. Dimensi Ekstrinsik, Indikatornya:

- a. Kondisi Pekerjaan
- b. Penghargaan
- c. Bentuk Hukuman

# Budaya Organisasi

## Sintesis:

“kumpulan kepercayaan, nilai, norma, prinsip dan tradisi yang diyakini bersama dalam organisasi dan mengarahkan sikap dan tindakan anggota untuk berbuat atau tidak berbuat sesuatu yang membedakan dengan organisasi lainnya”

*Budaya Organisasi selain dapat meningkatkan komitmen dan kinerja pegawai, juga dianggap dapat meningkatkan kreatifitas dan Inovasi*

## 7 Karakteristik Budaya Organisasi yang prima

Berani Ambil Resiko

Cermat/akurat

Fokus Memperhatikan Hasil kerja

Memperhatikan Individu

Bekerja dalam kelompok

Bersifat maju

Kondisi yang mantap

# Keinovativan

## Sintesis:

“Serangkaian tindakan yang dimulai dari menciptakan ide baru kemudian diterapkan untuk menghasilkan produk berupa barang yang baru dan/ atau proses berupa prosedur juga layanan baru yang praktis, bermanfaat dan memiliki nilai tambah”

*Faktor Pendukung: SDM, Motivasi (Intrinsik & Ektrinsik), teamwork, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi*

## Dimensi

### 1. Inovasi produk, Indikatornya:

- a. Barang fisik/dokumen hasil kerja
- b. Jasa/pelayanan
- c. Sistem
- d. Organisasi

### 2. Inovasi Proses, Indikatornya:

- a. Prosedur
- b. Manajemen
- c. Metode



# BUILDING LEARNING ORGANIZATION

Organisasi dimana anggotanya secara terus menerus meningkatkan kapasitas mereka untuk mencapai tujuan yang mereka dambakan, pola pikir baru dipelihara, aspirasi kolektif dibiarkan bebas /berkembang dan anggota juga terus menerus belajar untuk bagaimana belajar bersama-sama

(Peter Senge, 1990)



# ***MENGAPA PENTING?***

- **Meningkatnya kecepatan perubahan dan persaingan**
- **Meningkatnya kompleksitas permasalahan**
- **Banyaknya ketidakpastian**
- **Perubahan sifat pekerjaan dan kompetensi angkatan kerja**



# PRASYARAT DALAM BLO

## Yang diperlukan :

- Pergeseran pikiran
- Adaptive learning (belajar untuk bertahan hidup)
- Generative learning (belajar guna memperbaiki kapasitas untuk mencipta)



# DISIPLIN YANG PENTING DLM BLO

## The fifth dicipline (Peter Senge) :

1. Personal Mastery
2. Mental Models
3. Building Shared Vision
4. Team Learning
5. Systems Thinking



# ***PEMAHAMAN BLO***

**Menyadari tugas baru pemimpin yang memiliki :**

- **Peran baru (new roles)**
- **Kemampuan/keterampilan baru (new skills)**
- **Piranti-piranti baru (new tools)**





# ***BLO SEBAGAI SUATU SISTEM***

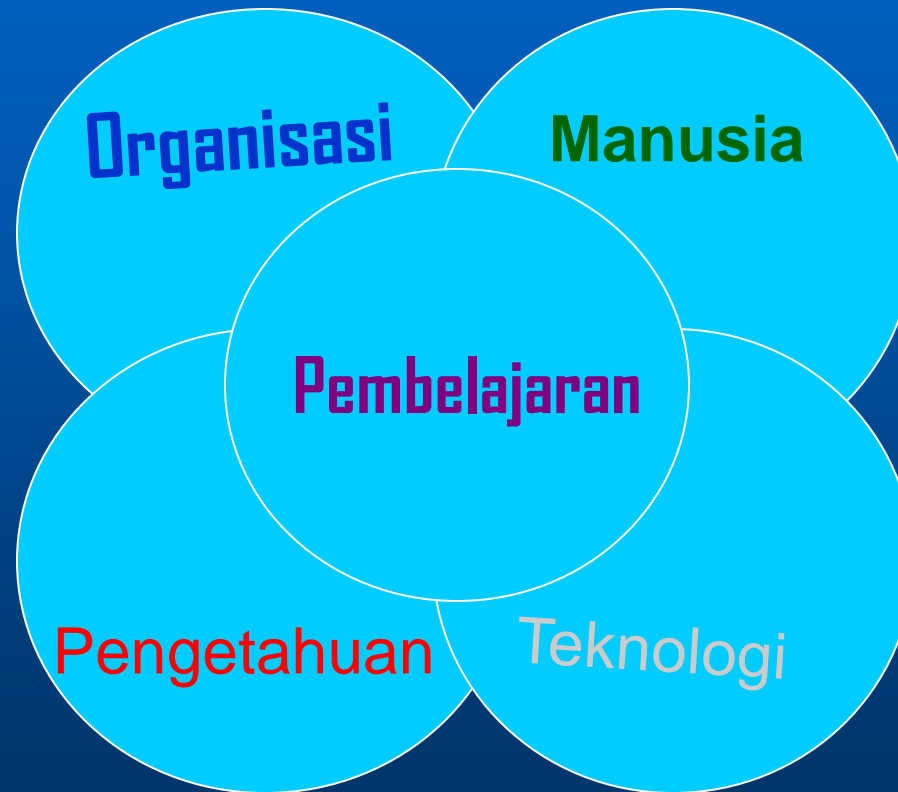
**Lima sub sistem BLO :**

- **Pembelajaran (learning)**
- **Organisasi (organization)**
- **Orang (People)**
- **Pengetahuan (knowledge)**
- **Teknologi (technology)**

**(Marquardt, 1996)**



# BLO SEBAGAI SISTEM





# Inti BLO

- \* Informasi yang tersedia harus accessible (dapat diakses) dan selalu diperkaya melalui proses interaktif yang sehat .
- \* SDM dalam organisasi harus selalu dekat dengan informasi, dapat melihat fakta-fakta baru, tertantang untuk mencipta yang baru.



# TINGKAT-TINGKAT PEMBELAJARAN





# SYSTEMS THINKING (ST)

**Berpikir sistemik adalah :**

- **Cara berpikir dan memahami bahwa kita adalah sistem, dibentuk dari sistem, hidup dalam sistem dunia**
- **Lebih memberikan perhatian pada relasi atau hubungan daripada bagian-bagian yang terpisah**



# MENGAPA ST PENTING?

- **Meningkatnya kompleksitas kehidupan**
- **Meningkatnya interdependensi di dunia**
- **Meningkatnya kesadaran global walau dengan keputusan lokal**
- **Meningkatnya kesadaran pembelajaran sbg kunci kapabilitas organisasi**
- **Masalah tidak dapat diselesaikan dengan cara berpikir yg menciptakan masalah**



# PERSONAL MASTERY

**Esensi: keberadaan, kemurahan hati, keterhubungan**

**Prinsip: visi, ketegangan kreatif vs emosional**

**Latihan: memperjelas visi pribadi, menahan ketegangan kreatif, membuat pilihan**



# ***PENGERTIAN PM***

**Suatu disiplin pribadi yang secara berkesinambungan menambah kejelasan dan kedalaman wawasan (visi), memfokuskan energi dan mengembangkan kesabaran pribadi seseorang dan melihat realita secara obyektif**





# ***KARAKTER DASAR PM***

- 1. Percaya diri**
- 2. Mengambil banyak prakasa**
- 3. Belajar lebih cepat dan tepat**
- 4. Belajar berkesinambungan (never arrive)**
- 5. Rasa tanggung jawab yg luas di bidangnya**
- 6. Memiliki sense of purpose dibelakang visinya**
- 7. Selalu ingin tahu dan memiliki komitmen pada realitas**
- 8. Menyadari ketidaktahuan dan ketidakmampuan**



# VISI (VISION)

**Visi yg ingin dicapai**



**Realita saat ini (current reality)**



# ***MENTAL MODELS (MM)***

- Esensi: keterbukaan, cinta kebenaran - keterbukaan, cinta kebenaran
- Prinsip: Jenjang kesimpulan, penyelidikan keseimbangan dan advokasi (Jenjang penelitian, penyelidikan keseimbangan dan advokasi)
- Praktik: membedakan data, asumsi pengujian, (membedakan data, uji asumsi, kolom kiri)



## *MM membentuk, menentukan dan mempengaruhi :*

- **Penglihatan kita**
- **Sikap kita**
- **Perbuatan kita**

**MM bagaikan**

***Sebuah jendela kaca yang dapat membuat pandangan kita terdistorsi***

Model Mental memengaruhi bagaimana kita memahami dunia kita dan bagaimana kita kemudian bertindak terhadapnya



# MENTAL BLOCKS (PENGHALANG)

1. False assumption
2. There is only one right answer
3. Looking at a problem in isolation
4. Following “the rules” blindly (Mengikuti "aturan" secara membabi buta)
5. *Negative thinking*
6. Risk-avoidance or fear of failure (Penghindaran risiko atau ketakutan akan kegagalan)
7. Discomfort with ambiguity ( Ketidak nyamanan dengan ambiguitas)



# BUILDING SHARED VISION (BSV)

- **Essences** : commonality of purpose, partnership(kesamaan tujuan, kemitraan)
- **Principles** : shared vision as “ hologram”, commitment vs compliance (visi bersama sebagai "hologram", komitmen vs kepatuhan)
- **Practices** : visioning process, acknowledging current reality ( proses visioning, mengakui kenyataan saat ini)



# *PENGERTIAN BSV*

**Suatu visi yang banyak orang benar-benar komit karena mencerminkan visi pribadinya sendiri**



# MENGAPA VISI BERSAMA PENTING?

1. Merupakan suatu daya dlm setiap individu sbg anggota organisasi
2. Sangat vital bagi organisasi krn sifatnya yg memberikan fokus dan energi untuk belajar dan memperluas kemampuan mencipta
3. Dapat meningkatkan aspirasi seseorang dan merangsang untuk membuka cara berpikir dan mengenali keterbatasan pribadi
4. Merupakan langkah pertama dalam membuat orang saling percaya satu sama lain untuk memulai bekerjasama yang menciptakan suatu perasaan bersama mengenai tujuan dan nilai organisasi





# VISI POSITIF **VS** VISI NEGATIF

- **Visi positif : visi yang diinginkan (what do we want)**
- **Visi negatif : visi yang ingin dihindari (what do we want to avoid)**



# PENTAHAPAN DALAM BSV

Kapasitas  
sbg  
pengarah  
dan  
pembelajar

Ketergantungan pada pemimpin





# ***TELLING***

- **Pemimpin menyampaikan visi, anggota mengikuti**
- **Penyampaian secara instruksi, rinci, langsung dan jelas**
- **Ada hal-hal yang dapat dinegosiasikan dan yang tidak**
- **Hanya beberapa orang saja yg merasa komit**



# SELLING

- **Pemimpin menawarkan gagasan mengenai visi**
- **Mau menerima masukan dari anggota**
- **Memelihara hubungan antara pemimpin dan staf**
- **Anggota berusaha untuk mematuhi dan melaksanakan**



# TESTING

- **Pemimpin menyampaikan beberapa ide mengenai visi beserta penjelasannya, bagaimana respon anggotanya**
- **Membuat alat untuk mengetes ide-idenya baik berupa keusioner maupun panduan wawancara**



# CONSULTING

- **Pemimpin menyusun visi, lalu minta anggota mengkritisi, shg diperoleh visi yg mengakomodir pendapat anggota**
- **Menghindari adanya asumsi yang terselubung (tacit)**
- **Disadari pentingnya proses dalam tahap ini**



# ***CO-CREATING***

- **Visi diciptakan secara bersama-sama melalui suatu proses kolaborasi antara pemimpin dengan para anggotanya**
- **Setiap anggota merasa memiliki kontribusi dalam menyusun visi**
- **Proses dilakukan dengan cara berdialog**
- **Memerlukan waktu yang panjang**



# SIKAP-SIKAP YG MUNCUL DLM BSV

- **Komitmen (commitment)**
- **Pengerahan (enrollment)**
- **Kepatuhan (compliance)**





# ***KEPATUHAN***

- 1. Yang tulus (genuine compliance)**
- 2. Formal (Formal compliance)**
- 3. Dengan keengganan (grudging compliance)**
- 4. Tidak patuh (non compliance)**
- 5. Apatis (apathy)**



## **KAPAN DIPERLUKAN VISI BARU?**

- Terdapat kebingungan dalam mencapai tujuan
- Dirasakan sudah tidak terdapat tantangan dalam pelaksanaan tugas
- Ada pelayanan yang lebih baik dari pesaing
- Faktor eksternal yang sangat berpengaruh
- Menurunnya rasa kebanggaan
- Menurunnya produktivitas kerja



# TEAM LEARNING

Sekelompok orang bertindak bersama-sama ( a group of people acting together)

- **Essences** : collective intelligence, alignment(kecerdasan kolektif, keberpihakan)
- **Principles** : dialogue integrated dialogue, defensive routine(dialog terintegrasi , dialog rutin, defensive)
- **Practices** : suspending assumption acting as colleagues, surfacing own defensive (menanggihkan asumsi bertindak sebagai kolega, memunculkan defensif sendiri)



# ***AZAS DALAM TEAM LEARNING***

## **DIALOG:**

**Komunikasi yang mendalam, memiliki tingkat dan kualitas yang tinggi sekaligus mencakup kemampuan untuk mendengarkan serta saling berbagi pandangan**



# KARAKTERISTIK TEAM

- Terdapat persatuan dan keterpaduan (elignment)
- Keunikan dan kelebihan individu
- Saling menghargai kemampuan setiap anggota
- Upaya untuk mencapai tujuan bersama



**TERIMA KASIH**



Wassalamu'alaikum wr. wb.  
**SEMOGA SUKSES**

# PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MENINGKATKAN INOVASI



**KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL**



**KEINOVATIFAN  
PEGAWAI**

*Dr. Widodo Sunaryo, S.Psi, MBA*

**UNIVERSITAS PAKUAN**

BOGOR - 2021

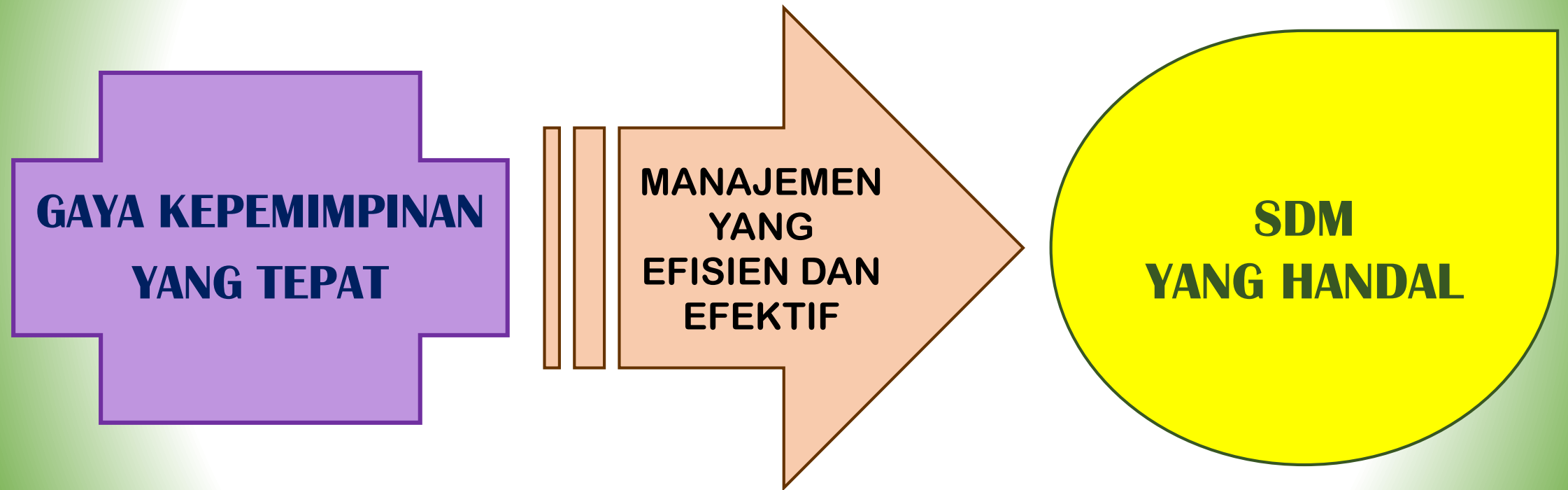
# ERA GLOBALISASI

Antara lain ditandai dengan:

- ❖ Penduduk di berbagai wilayah/negara terhubung kedalam komunitas tunggal dunia (global): terciptanya pasar regional/global (MEA, Uni-Eropa, dll), berkembangnya produk-produk universal, dan persaingan global
- ❖ Kecenderungan makin tipis-nya batas geografis dan sosiologis (sosial-budaya) antar masyarakat (bangsa), misal: interaksi budaya antar bangsa, perubahan-2 gaya hidup, gaya bahasa, dll.
- ❖ Perkembangan penggunaan teknologi maju, khususnya Teknologi Informasi dan Komunikasi, misal: terciptanya keterbukaan, keleluasaan dan kecepatan penyebaran informasi dan komunikasi, layanan transportasi dan akomodasi (reservation on-line)
- ❖ Perkembangan penyebaran ideologi, misal: demokratisasi, hak asasi manusia, pelestarian lingkungan hidup, dll.
- ❖ Berkembangnya strategi-strategi alokasi sarana produksi dan aliansi usaha, dalam rangka kemudahan menjangkau pasar regional, nasional, dan internasional, peningkatan efisiensi dan akses sumber daya (alam, manusia), dll.
- ❖ Berkembang-luasnya mobilisasi manusia (tenaga kerja, wisatawan, traveler, pelajar & mahasiswa) antar wilayah, yang mendorong berkembangnya keberagaman (diversity) tenaga kerja, pelanggan, visitors, pelajar/mahasiswa, pada berbagai wilayah dan organisasi usaha



# KEBERHASILAN ORGANISASI



# GAYA KEPEMIMPINAN

**Gaya Kepemimpinan** merupakan pola kemampuan, sikap dan perilaku seorang pemimpin yang relatif stabil dan mencerminkan karakter yang membedakannya dengan pemimpin lain, serta dapat diprediksi kemunculannya manakala ia melaksanakan tugas-tugas manajerial,



# TEORI KLASIK TENTANG GAYA KEPEMIMPINAN

Teori-teori tentang gaya kepemimpinan klasik (Classic Theory of Leadership) mulai berkembang sejak awal tahun 1960an, yang dikenal dengan istilah-istilah gaya kepemimpinan *Authocrative*, *Laissez-faire*, dan *Democratic*.

1. Gaya Kepemimpinan *Authocrative* (sering diasosiasikan dengan istilah *Otoriter*), dimana sang pemimpin memiliki kecenderungan untuk melakukan pengambilan keputusan sendiri. Gaya Kepemimpinan
2. Gaya Kepemimpinan *Laissez-faire*, dimana sang pemimpin memiliki kecenderungan untuk memberikan keleluasaan kepada bawahan (pengikut) untuk melakukan pengambilan keputusan.
3. Gaya Kepemimpinan *Democratic*, dimana sang pemimpin memiliki kecenderungan untuk mendorong bawahan berperan-serta dan bertanggungjawab dalam melakukan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

# PERKEMBANGAN TEORI KEPEMIMPINAN

- ❑ **Tiap organisasi menghadapi tantangan-tantangan (dari lingkungan eksternal dan internal) yang berbeda-beda, sehingga untuk meraih keberhasilan tiap pimpinan organisasi dituntut menerapkan gaya kepemimpinan tertentu yang sesuai untuk menghadapi tantangan-tantangan tersebut. Namun sampai saat ini, tidak ditemukan suatu gaya kepemimpinan yang terbaik (the best), yang mampu berfungsi efektif pada semua situasi yang dihadapi organisasi. Suatu gaya kepemimpinan tertentu dapat berperan efektif dalam situasi tertentu, tetapi belum tentu efektif untuk menghadapi situasi lain.**
- ❑ **Pada awal tahun 1980an, berkembang teori-teori gaya kepemimpinan baru (kontemporer) dan sangat spesifik dalam mengidentifikasi karakteristik sikap dan perilaku masing-masing gaya kepemimpinan. Diantara sekian banyak teori tentang gaya kepemimpinan, terdapat 2 teori gaya kepemimpinan yang masing-masing memiliki karakteristik dan kualitas-kualitas tertentu, serta paling banyak digunakan dalam penelitian-penelitian pada bidang studi manajemen dan perilaku organisasi. Gaya-gaya kepemimpinan tersebut adalah (Bass and Riggio, 2006):**
  - 1. Gaya Kepemimpinan Transformasional (Transformasional Leadership)**
  - 2. Gaya Kepemimpinan Transaksional (Transactional Leadership).**

# GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

- ❑ ***Gaya Kepemimpinan Transformasional*** merupakan pola perilaku pemimpin yang menginspirasi bawahan untuk berkomitmen terhadap organisasi, mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan-kepentingan pribadi, mengembangkan kapasitas bawahan, serta mendorong bawahan untuk bekerja secara gigih, betekad bulat, dan mengerahkan kemampuan-kemampuan terbaik yang dimilikinya.
- ❑ Kualitas dan karakteristik yang menonjol pada Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah:
  - a. ***Idealized Influence (Pengaruh terhadap Pola Pikir)***, yaitu pola perilaku pemimpin yang mempengaruhi pemikiran-pemikiran (idealisme) bawahannya, menumbuhkan kebanggaan dalam diri bawahan dalam bekerja, serta menjadi pemimpin yang ideal (dihargai dan dipercaya bawahannya).
  - b. ***Inspirational Motivation (Inspirasi yang Memotivasi)***, yaitu pola perilaku pemimpin yang memberikan inspirasi, membangun komunikasi yang efektif, memfokuskan bawahan untuk lebih bermotivasi pada pencapaian tujuan organisasi.
  - c. ***Intellectual Stimulation (Memberikan Rangsangan terhadap Kemampuan Intelektual)***, yaitu pola perilaku pemimpin yang mendorong berkembangnya kemampuan-kemampuan intelektual bawahannya, agar berupaya bertindak inovatif untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan yang lebih besar.
  - d. ***Individualized Consideration (Memberikan Perhatian secara Perorangan/Pribadi)***, yaitu pola perilaku pemimpin yang memberikan perhatian secara pribadi terhadap para bawahan, serta melatih, membina dan memperlakukan bawahan secara perorangan.

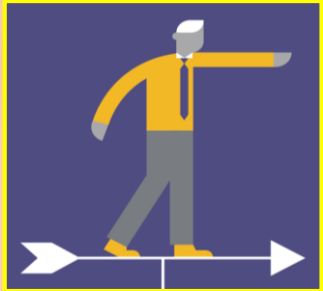
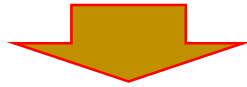
# EFEKTIVITAS GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

- ❖ Gaya Kepemimpinan Transformasional berfungsi efektif untuk merombak budaya organisasi, untuk mengatasi masalah-masalah rendahnya kinerja karyawan, banyak karyawan yang keluar, tingkat absensi tinggi, dan rendahnya kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan
- ❖ Dalam konteks pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, Gaya Kepemimpinan Transformasional menekankan pentingnya fungsi *Pengorganisasian* (Organizing) dan *Pengarahan* (Directing), dalam meningkatkan kinerja dan keinovatifan karyawan, yang berdampak meningkatkan kinerja organisasi.
- ❖ Beberapa penelitian menghasilkan temuan bahwa:
  1. Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap keinovatifan karyawan secara individual dan tim kerja (Paulsen, Callan and Ayoko, 2012; Li, Mitchell, Boyle, 2016).
  2. Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap keinovatifan karyawan, baik dalam inovasi system, produk dan inovasi proses (Imran and Haque, 2011; Sherin A.A, Naser F.E, and Nehale M, 2019)

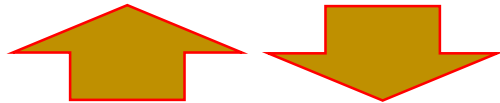
# KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN INOVASI



**Idealized Influence:** Memengaruhi pola pikir bawahannya, dihargai dan dipercaya oleh bawahannya.



**Inspirational Motivation:** memberikan inspirasi agar bawahan bermotivasi pada pencapaian tujuan organisasi.



**Intellectual Stimulation:** mendorong kemampuan intelektual bawahan, agar bertindak inovatif untuk tujuan besar.



**Individualized Consideration:** memberi perhatian, melatih, membina bawahan secara perorangan.



## KEINOVATIFAN:

“Serangkaian tindakan yang dimulai dari menciptakan ide baru kemudian diterapkan untuk menghasilkan produk berupa barang yang baru dan/ atau proses berupa prosedur juga layanan baru yang praktis, bermanfaat dan memiliki nilai tambah”  
(Apid Junaedi, 2021)

**INOVASI PRODUK:**  
Hasil Kerja, Jasa/  
Layanan, dll

**INOVASI PROSES:**  
Prosedur, Metode,  
Tata-kelola, dll

# IKHTISAR

Melalui Penerapan Gaya Kepempimpinan yang tepat, akan dihasilkan SDM yang handal.  
Melalui penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional, akan mengembangkan  
Pegawai-pegawai yang Inovatif.



Semoga Bermanfaat..!



# Lampiran



Yayasan Pakuan Siliwangi  
Universitas Pakuan  
Sekolah Pascasarjana

*Kejujuran, Integritas, Kreativitas, Kualitas, Harmoni*

Jln. Pakuan PO BOX 452 Bogor Telp./Fax (0251) 8320123 E-mail: [pasca@unpak.ac.id](mailto:pasca@unpak.ac.id) Web: [www.pasca.unpak.ac.id](http://www.pasca.unpak.ac.id)



**SURAT KEPUTUSAN  
DEKAN SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PAKUAN**

**Nomor: 018 /Kep/SPs/Unpak/II/2020**

**TENTANG**

**PENETAPAN PELAKSANAAN PENELITIAN DAN  
PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT (PKM) INTERNAL  
SEKOLAH PASCASARJANA UNIVERSITAS PAKUAN BOGOR  
TAHUN 2019/2020**

**DEKAN SEKOLAH PASCASARJANA**

- Menimbang** :
1. Bahwa untuk kelancaran dalam pelaksanaan kegiatan Akademik Sekolah Pascasarjana Tahun 2019/2020, perlu ditetapkan Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) Internal Sekolah Pascasarjana;
  2. Bahwa penetapan Penelitian dimaksud dalam lampiran ini dianggap memenuhi persyaratan;
  3. Bahwa sehubungan hal tersebut diatas perlu ditetapkan dengan Surat Keputusan Dekan.
- Mengingat** :
1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
  2. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
  3. Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
  4. Permenristekdikti Nomor 12 Tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi;
  5. Permenristekdikti Nomor 62 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi;
  6. Statuta Universitas Pakuan Tahun 2019;
  7. SK Rektor No. 56/KEP/REK/VII/2017 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Pejabat Struktural di Lingkungan Universitas Pakuan Masa Bakti Tahun 2017-2022.

**MEMUTUSKAN**

- Menetapkan** :
- Pertama** : Mengangkat nama-nama dalam Lampiran Surat Keputusan ini untuk melaksanakan Penelitian dan PkM Internal Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan.
- Kedua** : Menetapkan Pelaksanaan Penelitian dan PkM Internal Sekolah Pascasarjana seperti tercantum dalam lampiran Surat Keputusan ini.
- Ketiga** : Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan akan diadakan perubahan dan atau perbaikan sebagaimana mestinya bila ternyata di kemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapannya.

Ditetapkan di : Bogor  
Pada tanggal : 15 Februari 2020

Dekan,



Prof. Dr. Ing. H. Soewarto Hardhienata

**Tembusan:**

1. Yth. Yth. Para Wakil Dekan SPs Unpak;
2. Yth. Para Ketua dan Sekretaris Program Studi SPs Unpak;
3. Yth. Para Dosen Peneliti Internal;
4. Yth. Koordinator Penelitian dan PkM SPs Unpak.



Yayasan Pakuan Siliwangi  
Universitas Pakuan  
**Sekolah Pascasarjana**



*Kejujuran, Integritas, Kreativitas, Kualitas, Harmoni*  
Jln. Pakuan PO BOX 452 Bogor Telp./Fax (0251) 8320123 E-mail: [pasca@unpak.ac.id](mailto:pasca@unpak.ac.id)  
Web: [www.pasca.unpak.ac.id](http://www.pasca.unpak.ac.id)

Nomor : 185/SPs/Unpak/II/2021  
Lampiran : 1 (satu) Lembar  
Perihal : Permohonan Peserta

15 Februari 2021

Kepada : Yth. **Sekretaris Daerah Kabupaten Bogor**  
Jl. Tegar Beriman Kelurahan Tengah Cibinong  
Kabupaten Bogor

Dengan hormat,

Teriring doa kami sampaikan kepada Bapak, semoga selalu dalam lindungan Alloh SWT..aamiin.

Dalam upaya turut berpartisipasi dalam mendukung pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Bogor, kami Program Studi Ilmu Manajemen Program Doktor Sekolah Pasca Sarjana bermaksud menyelenggarakan kegiatan seminar dengan tema:” **Pengembangan Perilaku Inovatif ASN**”, dengan pembicara pengajar dari Universitas Pakuan yaitu Prof. Dr. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc & Dr. Widodo Sunaryo, MBA, S.Psi. yang rencananya akan dilaksanakan pada:

Hari/Tanggal : Kamis, 18 Februari 2021  
Pukul : 08.00 WIB s/d 12.00 WIB  
Tempat: : Zoom Meeting Prodi Ilmu Manajemen Program Doktor  
Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan

Untuk itu kami mohon kepada Bapak sekiranya dapat mengikutsertakan para pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor untuk mengikuti acara tersebut.

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami mengucapkan terima kasih.

Salam hormat,

**Kaprodi Ilmu Manajemen**  
**Program Doktor Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan**

**Prof Dr. Hari Gursida Ak., M.M., CA., CPA.**

Tembusan Yth :

- Dekan Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan
- Wakil Dekan Akademik
- Arsip



Yayasan Pakuan Siliwangi  
Universitas Pakuan  
**Sekolah Pascasarjana**

*Kejujuran, Integritas, Kreativitas, Kualitas, Harmoni*  
Jln. Pakuan PO BOX 452 Bogor Telp./Fax (0251) 8320123 E-mail: [pasca@unpak.ac.id](mailto:pasca@unpak.ac.id)  
Web: [www.pasca.unpak.ac.id](http://www.pasca.unpak.ac.id)



**SURAT TUGAS**

Nomor: 184/SPs/Unpak/II/2021

Sehubungan dengan kegiatan PKM dengan tema: “**Pengembangan Perilaku Inovatif ASN**”, yang akan dilaksanakan di lingkungan Aparat Sipil Negara Pemerintahan Kabupaten Bogor, dengan ini Program Studi Ilmu Manajemen Program Doktor Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan menugaskan kepada:

- 1 Nama : Prof. Dr. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc  
Jabatan : Dosen Tetap Universitas Pakuan
  
- 3 Nama : Indra Wahyu  
Jabatan : Mahasiswa (NPM: 073218009)
  
- 4 Nama : Apid Junaedi  
Jabatan : Mahasiswa (NPM: 073218004)

Untuk menjadi dosen narasumber dan mahasiswa pendamping dalam acara tersebut yang dilaksanakan pada:

- Hari/Tanggal : Kamis, 18 Februari 2021
- Waktu : 08.00 WIB – 12.00 WIB
- Tempat : Zoom Meeting Prodi Ilmu Manajemen Program  
Doktor Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan

Demikian untuk dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Bogor, 15 Februari 2021

**Kaprodi Ilmu Manajemen  
Program Doktor Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan**

**Prof Dr. Hari Gursida Ak., M.M., CA., CPA.**

Timestamp	Nama Lengkap	NIP	JABATAN	INSTANSI/SKPD	Merged Doc ID - SERTIF Merged Doc URL - SERI Link to merged Doc - SE Document Merge Status Merged Doc ID - SERTIF Merged Doc URL - SERI Link to merged Doc - SE Document Merge Status
2/16/2021 11:31:44	A Isan Suherman, S.AP	197512032010011003	Ka Subag Umum dan Kepegawaian	Kecamatan Sukamakmur	1b1YN-Py6QlPnOyp7tVc <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 17h5oK3ToKZn4h423xzy <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 11:34:01	DEDI HIDAYAT,SH, MM	197812222008011005	Kasubag Umum dan Kepegawaian	Kecamatan Jonggol	17r3osJ4LeGUXtnZgHA <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1mE-XwFzTjEzC-1A3DFsd <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 11:37:52	DEWA BACHTIAR RIFA1, SE, MM	197803082008011003	KASUBAG UMPEG KECAMATAN CIGOMBONG	PESERTAHADIR	1c9ZdsWwGFrU00_eUD <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1_LE40-jqzBIe3qe6HDAV <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 11:38:23	SUGANDI, SE.	196812122002121007	Kasubag Umpeg	Kecamatan Cijeruk	1JPFfRgKrzU03K8md-Vh <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 10E-e_F_XqL0aUEIEGc <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 11:38:25	Asep Hamzah, S.E., M.M.	198004162009011003	Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	Kecamatan Cileungsi	1k8Bb_x6wGcUDmGyKY1 <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1m9335UsqalRqVSTRz <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 11:41:41	HERRY INDARTO SUDONO, SE	197809152010011001	Ka. Sub Bag. Umum dan Kepegawaian	Kecamatan Cisarua	1prfPHdy3wWjAr93PK <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1f0fwglVsm07gbikyL3LUI <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 11:42:27	AGUS SUKIMAN, S.Sos	196708072007011016	Kasubag umum dan kepegawaian	Kecamatan cigudeg	19QFfaj79h9mcY0cYlC <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1c3ZACiKjYcDwdSRPF <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 11:50:10	Heri Kushaeri, A.Md	197704292008011005	Kasubag Umum dan Kepegawaian	Kecamatan Tenjaya	1JaNsQ5wvPlrFfmmGEn <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 18zXcU6g8zTjKj0p5E <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 11:54:36	KHOERUDDIN, SE	197706272008011003	Kasubag Umum dan Kepegawaian	KECAMATAN CIAMPEA	1770E427408TfCNkAeG <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1Pf_LDofc8hW0aQJOK <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 11:54:33	Heri sumartini, SE	197504272002122001	Kasi Ekbang	Kecamatan bojonggede	1_7VE0qkDu8v5OTgSZ <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1Ddb1btz0H4iK4pZpOy <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 12:08:52	Haer Alamsyah	197410032010011001	Kasubag Umum dan Kepegawaian	Kecamatan Cionas	1KqM9e7LClqARcWz2AF <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1q0MBK7L0Rp5Y3NBE <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 12:09:29	ARI SUSANTO, S.IP	197004042010011005	Kasubag umum dan kepegawaian	Kecamatan Dramaga	1UnktVa5DGZomZikV <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1mH7BR5_55j5bJ5RErV <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 12:10:07	Maulina, SE, M.Si	197603191999012001	Kasubag Umum dan Kepegawaian	Kecamatan Citeureup	15yPjGx1_qosQK4p6zN1 <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 17R63kes1Q-N3toKTLX <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 12:13:21	Suryanih, S.Ag,MA	197804132010012002	Kasubag umum dan kepegawaian	Kecamatan Tajurhalang	10Cio3qjV_CmCJu2b05E <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1E3qz8zqvlUsElsCrQ43c <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 12:14:39	HERI KUSHAERI, A.Md	197704292008011005	Kasubag Umum dan Kepegawaian	Kecamatan Tenjaya	12HKnmJ3mC05u1TVLJ <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 16-K49ZYG8o4Xs9d2P <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 12:18:49	SURYANIH, S.Ag, MA	197804132010012002	Kasubag Umum dan Kepegawaian	Kecamatan Tajurhalang	1TURSJV7L96l5rP6w5 <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1c1PzCaBPXOUHqXCUN <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 12:23:30	Sinta yulianti	197607262002122008	Kasubag umum kepegawaian	Dinas ketahanan pangan kab bogor	12U_X_P18o7Br8bPP0A <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1JlfXs9v06aMwW07y <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 12:29:46	Sri kurnia susilwati	196305021985032005	Kasubag Umpeg	Kec megamendung	1yJPCRUybaNE2vZ5Mevl <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1mqXRCw4NT1i324mfy <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 12:32:31	MIOMO, SE	196810022007011003	Kasubag Umum dan Kepegawaian	Kantor Kecamatan Carinang	1J8AKgMbuo8Ew6V_9aY1 <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1KgwDWDi2N00GLdEU <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 12:42:41	Yusup, S.Pd.MM	196312101990031009	Kasubag Umpeg	Kecamatan Kemang	15z5-BBKJAEJDJeuwGf <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1k4AdbAX6eV1LWxix87xj <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 12:53:34	DEN RACHMAT TAVIP, S.Sos, M.Si	197101122007011004	Kasubag Umpeg	Kantor Kecamatan Gunungsindur Kab. Bt	1KVASaHGtEgVnLmuWtl <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1kbyEIEUCtUBnEuDqGR <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 12:55:18	WAHYUDIN, S. Ap., MA	198008072009011003	Kasubag Umpeg	Kecamatan Babakan Madang	1H3sH5w4Huf452zHDe <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1Uly4xswiKqull1QNYtY <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 13:26:41	Juangsih Ariyani, S.IP, M.I.P.	197206291996012001	Kepala Seksi Transmigrasi	Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Bogor	1VRemEnei62s_proWAl <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1P96oMj3czwXF7kjhQy <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 13:27:27	Hambali, S.Sos	196508142007011015	Kasubag Umpeg	Kecamatan	1mzhaqQE2hRqKX9NU <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1c9RzV1qKqk8Mv9Y <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 13:48:46	Dede sujono, S.Sos	197003241992031003	Ka sub bagian umum & kepegawaian	Kecamatan Rumpin	1z1xfKrkDua8ib8zKksv <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1YUk4k1m-UkZwG0Q7L <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 14:16:55	SRI RAHAYU, S.I.Kom	197403232009012002	Kasubag Umum dan Kepegawaian	Kecamatan Cibungbulang	1JCI6H1-puHEU1-3W5PE <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1Qg9dsnjbVrJDq67ApM <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 14:32:08	Siti Rohmah, SH, MH	196707282006042005	Ka Subag Program dan Pelaporan	Dinas Ketahanan Pangan	1kcaFlKJGEQaQ4U06VZ <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1P6oEpmRZL6XeM7yH5 <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 14:38:36	Muhamad suhendrar, SE	196804152002121003	Kasubag Umpeg Kec. Rancabungur	Kecamatan Rancabungur	19xEx4rEdES_KsIRrPqN <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1E3WsaAUcYQhRgeA8vT <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 14:39:04	MIN SOEHARMINI, S.Sos.M.si	196809301989032004	Kasubag Umum dan Kepegawaian	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	1PaC8kV4BVy3a0z1k1e <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1PcUYeSf08m1PpyOVG <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 14:43:19	SARI HAFNAH, S.Sos	196809202007012008	KASUBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN	KANTOR KECAMATAN CIAWI	13MEpRad2w3j_V93iQ <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1YzEn13YhJnYkYwBEUL <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 14:51:46	SARI HAFNAH, S.Sos	196809202007012008	KASUBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN	KANTOR KECAMATAN CIAWI	12ZoXNRPfH5aICR9XNU <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1P6oEpmRZL6XeM7yH5 <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 15:19:13	Dewi puspiastari, SE, M.Si	197306102010012001	Kasubag umum dan kepegawaian	Kecamatan Lewisadeng	1kmn6qhldEmbyVDR1 <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1Gc7QXKdnrVvDp5LLZ <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 15:31:00	LUSIANA OKTAVIANA, S.E	197810122009012003	Kasubag Umum dan Kepegawaian	Kecamatan Sukajaya	1MfXvAdvsWl8RpUR9y <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1mV2Ys6-rtW9WRkBlg <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 16:01:08	Maman Suherman, SE.I	197011052007011021	Ka.Sub.Bag.Umpeg	Kecamatan Parungpanjang	15W42R2PbIC_30x58BC <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1O3K9VLLoOWvVEQ52 <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 17:14:06	Dewi Advent Nurlinawati, SE., M.Si	197605142009012002	Kasubag Umpeg	Kecamatan Cibinong	12yvc2zAsrWbRbcASj8J <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1Bkbs1eWrhP5jMvMc2 <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/16/2021 18:49:32	Enang Solihin SE	19690609200810021002	Kasubag UMUM dan Kepegawaian	Kecamatan Gunungputri	1ExNtHrK_Fe_5J45jFZ <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1xh0h2qz1fBqXc27JYhg <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/17/2021 19:11:48	Enang Solihin, S.E	19690609200810021002	Kasubag Umpeg	Kecamatan Gunungputri	1nEDmcawUnWq3q3IS <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 144YxxYTOqAZCQAJU3B <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/17/2021 6:54:21	DONI ROMDONI, SE	197808062009011003	Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	Kecamatan Tamansari	1UBXqCS8huZojn-JMdprj <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1b4KIRp2p9AMD7o94cRi <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/17/2021 7:48:36	Ronyadi, S.Sos.MM	196708102007011010	Kasubag Umpeg	Kecamatan Parung	10GikAv5R.Icjh8vZ4Cm <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1Itv29MkZcZTPEgk8HE <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/17/2021 7:52:42	Hambali, S. Sos	196508142007011015	Kasubag Umum dan Kepegawaian	Kecamatan Ciseeng	10EkdVSE4c-1KQzJHLCI <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1japDMLc2j_0SFb8zCaZ <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/17/2021 7:58:54	Dra. YEYET RAHMAYATI, M.Si	196703132002122002	Kasubag Umum dan Kepegawaian	Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman	15aPbCjuo0SQF7ZYWM <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1oJy5dFmabrKhEqAJCY <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/17/2021 8:08:50	Suipyan	197201152009061001	Kasubag Umpeg	Kec. Tenjo	1XF9U0fB805m-TmMkC <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1kR7yV26BLNSY1juAX <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/17/2021 8:22:35	Anton Sudjana	197108062008011005	Kasie Pemanfaatan dan Pengendalian	Dinas Perumahan Kawasan Permukiman	1PsPBRGv8vF_3440wR <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1wv5Zz16vrcO13fndR <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/17/2021 8:45:29	Meifa Siagian, ST	198311252008122002	Pengelola Kepegawaian	Kecamatan Klapanunggal	1kAtA85Qy5xw29jg1y <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1y9YWyu-baNe0gZyHPe <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/17/2021 8:52:52	Drs. NANA MULYANA, M.Si	197205031992031007	Sekdis	Dinas Arsip & Perpustakaan	1zKn_yd4ghAzWoi213 <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1o1uJdhEoHyWMSyJUR <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/17/2021 9:04:40	Welly, S.Kom	197404222006041010	Kepala Seksi Otomasi Kearsipan	Dinas Arsip dan Perpustakaan Kab. Bogo	1Njez24-fNzYjyppBJJTa <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1TtchZjXgD7i3ghyA01zrs <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/17/2021 9:09:38	UJANG MAULANA, S.Sos	196906082014051001	KASUBAG UMUM & KEPEGAWAIAN	KECAMATAN NANGGUNG	1NmEOd8TzDWP92YmJ <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1mEVEkZ9K9NHtqEeUy <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/17/2021 9:18:16	Ika Vita Handayani, A.Md	199201072020122010	Pelaksana Sarisaris Terampil	Dinas Arsip & Perpustakaan Kab. Bogor	1ERrgVgFw0z8D48P6szr <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 128dY7hN8aStLvmkZeld <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/17/2021 9:41:56	ANDRI RAHMAN, S.STP., M.Si	197609181996031002	CAMAT	Kecamatan Jonggol	17THi6K3brTKO3auQ-6 <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1Yk1ZD870nYpTug0AWH <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/17/2021 9:41:57	Sri Kurnia Susilowati	19302051985022005	KASUBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN	Kecamatan Megamendung	1Ys4O6A02mPngs168z <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1U5eXfKed1ZWXid1W <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/17/2021 9:42:34	Iwan Darmawan, S.Pd., M.Si	196512101989021004	Sekretaris Kecamatan Leuwiling	Kecamatan Leuwiling	1m43hb8QQ6jwXw9V9A <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1H5uJed15oJ-RuRth_jpr <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/17/2021 9:43:25	Dra. Hj. TINCEU SUHARTINI, M.Si	196709031994032006	KASI EKABANG	Kecamatan Jonggol	1QbaACJBFxAqE_HWBu <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1gzkV79EG0KvZAPeM <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/17/2021 9:45:26	GORO BADARUDIN, S.Sos	196909022008011004	KASI PEMERINTAHAN	Kecamatan Jonggol	1OjRRzMcQorePm5cpL <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1CN5nm-1BTN4_mCQC <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/17/2021 9:47:03	DURAHMAN, S.AP	196404191987031002	KASI TRAMTIBUM	Kecamatan Jonggol	1U878BN9nRHdPcJlRl <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1qczrvc8XhwjFDalIDp <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/17/2021 9:48:52	Dra. SITI SADIHA, M.A	196703151994032004	KASI PENDIDIKAN DAN KESEHATAN	Kecamatan Jonggol	18Svypk0Vm_gmKUQ7 <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1uKhRnTSDzCDBwiry-fx <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/17/2021 9:51:00	SURYANA, SKM	196911301991021001	KASI PEMBERDAYAAN SARAYARAKAT	Kecamatan Jonggol	19Q_G4SeTC_Ql-7gD8B <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1LkEO8QyZPK4zVpZ0 <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/17/2021 9:52:31	Lukman Darmawan	197004142006041007	Kasubag umum dan kepegawaian	Rumah sakit umum daerah Cileungsi	1xuV49sc4RzBAQAQ1mb <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1LoOgLUzbnN2trb5ciuh <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/17/2021 9:52:41	ASEP BASUKI, S. AP	197001292008011002	KASUBAG PROGRAM DAN KEUANGAN	Kecamatan Jonggol	12vU3wZqDz8t0P7z2W4 <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1Izl4Ls980M047HGS5A <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr
2/17/2021 9:53:28	LUCIA Tyasningrum Pujiastuti	198501282015012001	Pelaksana	Kecamatan Jonggol	1-egQZkEF06458P6szr <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/fi</a> <<SERTIFIKAT WEBINAF Document successfully cr 1LoZ1DUcGmLSNytXk <a href="https://drive.google.com/fi">https://drive.google.com/f</a>

# Dokumentasi







# SERTIFIKAT

DIBERIKAN KEPADA

Lucia Tyasningrum Pujiastuti

*Sebagai Peserta Seminar Peningkatan Keinovatifan ASN  
Yang difasilitasi oleh BKPSDM Kab. Bogor  
Pada Tanggal 18 Februari 2021*

Narasumber Ke-1



Prof. Dr. rer. pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc

Narasumber ke-2



Dr. Widodo Sunaryo, S.Psi, MBA