



ORASI ILMIAH GURU BESAR UNIVERSITAS TARUMANAGARA PADA WISUDA SARJANA KE-60 UNIVERSITAS TARUMANAGARA SABTU, 13 OKTOBER 2012

PENINGKATAN KESEJAHTERAAN, PERTUMBUHAN EKONOMI DAN *ECOLOGICAL FOOTPRINT*

Tri Harso Karyono

Yang terhormat Bapak Rektor dan para Dekan serta seluruh Pimpinan Universitas Tarumanagara
Yang terhormat Ketua Kopertis Wilayah III dan Pejabat Pemerintah Pusat dan Daerah
Yang terhormat Ketua Yayasan dan para Pimpinan Yayasan Tarumanagara
Yang terhormat Rekan-Rekan Guru Besar Universitas Tarumanagara
Yang terhormat para Dosen dan Alumni Universitas Tarumanagara
Yang terhormat para Orang Tua/Wali dan Keluarga Wisudawan dan Wisudawati
Yang terhormat para Lulusan Universitas Tarumanagara
Yang terhormat para Hadirin dan Undangan Sekalian

Assalammualaikum warahmatullahi wabarakatuh.
Selamat pagi dan salam sejahtera bagi kita semua.

Pertama-tama saya ingin mengucapkan selamat kepada para Wisudawan dan Wisudawati yang telah berhasil menyelesaikan studinya dengan baik sehingga dapat memenuhi harapan para orang tua/wali serta harapan kita semua. Mendapatkan gelar Sarjana, S1, atau Magister, S2, atau Doktor S3, membutuhkan kerja keras, membutuhkan pengorbanan, baik tenaga, pikiran, waktu dan uang. Melalui jerih payah yang panjang akhirnya Saudara-Saudari dapat menyelesaikan semuanya dengan baik. Hari ini merupakan hari bersejarah bagi kalian semua sebagai hari pengesahan kelulusan kalian. Kelulusan yang sudah kalian genggam bukan berarti bahwa tugas kalian selesai pada hari ini. Masih banyak tugas menghadang dihadapan kalian semua. Sejumlah tugas yang barangkali tidak lebih ringan dibanding tugas yang kalian hadapi selama menempuh pendidikan di perguruan tinggi selama ini. Ijazah yang kalian genggam hanya merupakan sebuah konsekuensi, bukan tujuan akhir dari kerja keras kalian selama ini. Konsekuensi dari tataran keilmuan yang sudah kalian kuasai sesuai dengan jenjang pendidikan yang kalian tempuh sehingga kalian berhak atas ijazah sesuai dengan tataran yang ditempuh. Di masyarakat kelak, kalian akan bersaing dengan mereka yang memiliki ijazah lebih tinggi, setara, atau bahkan lebih rendah, tergantung dari bidang dan pekerjaan yang kalian geluti. Pertarungan terbuka. Keberhasilan seseorang akan lebih ditentukan oleh hasil karyanya bukan lagi dari jenis ijazah yang digenggamnya.

Dalam menyongsong masa depan kalian, tantangan ke depan bukan lagi tantangan seperti yang pernah saya hadapi atau yang dihadapi oleh guru-dosen kalian pada masa lalu. Saat ini kita menghadapi situasi yang dilematis. Kemampuan

menghasilkan karya bukan satu-satunya ukuran dari keberhasilan seseorang. Seiring dengan permasalahan lingkungan yang dihadapi dunia dewasa ini, produktif dalam bekerja dan kreativitas dalam berkarya dirasa masih belum cukup. Kalian dituntut untuk lebih arif dalam bekerja dan berkarya agar tidak menguras sumber daya alam yang kian waktu kian menipis dan dituntut untuk turut menjaga kelestarian bumi. Berkarya dan bekerja tanpa harus merusak lingkungan tempat kita melangsungkan kehidupan bersama.

Ilmu pengetahuan dan teknologi sudah mencapai tahap yang demikian majunya yang mampu membuat kehidupan menjadi lebih mudah, cepat, dan nyaman. Meskipun demikian, ada pertanyaan mendasar dibalik itu. Apakah teknologi yang mampu membuat kehidupan ini lebih baik juga dapat menjamin kehidupan yang aman bagi kita dan bagi generasi yang akan datang? Dengan teknologi modern, hampir tidak ada sesuatu yang tidak dapat kita lakukan saat ini. Kita dapat menempuh perjalanan jauh hanya dalam waktu yang sangat singkat dibanding masa lalu. Dengan teknologi kita dapat mengirim berita ke belahan bumi lain dalam hitungan detik. Dengan teknologi kita dapat membekukan air menjadi es atau membuat salju di lingkungan tropis yang panas. Dengan teknologi kita dapat membuat ruangan panas menjadi sejuk dan nyaman. Dengan teknologi banyak lagi hal lain yang dapat kita lakukan untuk merubah kehidupan ini menjadi lebih mudah, cepat dan nyaman.

Pernahkah terpikirkan oleh kita bahwa untuk mendirikan ruang di tempat yang panas diperlukan energi? Bahwa mengendarai mobil, atau menggunakan pesawat terbang diperlukan bahan bakar? Terpikirkah oleh kita bahwa bahan bakar yang kita gunakan untuk menghasilkan energi listrik atau menggerakkan mesin kendaraan atau pesawat lebih dari 80% masih bersumber dari bahan bakar minyak? Terpikirkah bahwa dalam pembakaran minyak terlepas juga sejumlah gas karbon dioksida? Pernahkah mendengar bahwa jumlah karbon dioksida yang dilepas ke atmosfer saat ini sudah mencapai 8.000 ton per tahun, dibanding sebelum Revolusi Industri yang hanya 7 ton per tahun? Terjadi lonjakan emisi karbon lebih dari seribu kali dibanding masa sebelum tenaga manusia dan hewan digantikan oleh tenaga mesin abad 19. Dengan 8 miliar ton karbon dilepaskan ke atmosfer setiap tahunnya, terjadi peningkatan konsentrasi gas rumah kaca (*greenhouse gases*, GHG), menyebabkan peningkatan suhu rata-rata bumi yang populer dengan sebutan ‘pemanasan bumi’ atau ‘*global warming*’.

Peningkatan kesejahteraan dan kenyamanan hidup yang didukung oleh teknologi modern ternyata beresiko mendorong terjadinya pemanasan global akibat emisi karbon yang dilepas sebagai produk ikutan pembakaran minyak untuk menghasilkan energi listrik dan mekanik yang digunakan bagi pengoperasian peralatan dan mesin. Aktifitas manusia dengan dukungan teknologi modern yang konsumtif energi mendorong terjadinya pengurasan sumber daya alam dan melepas sejumlah karbon dioksida. Ketidakmampuan bumi mensuplai lonjakan kebutuhan manusia akan sumber alam, dan ketidakmampuannya menetralisir limbah yang dihasilkan menimbulkan pemanasan global dan bencana alam di berbagai pelosok dunia.

Tahun 1992 William Rees dan mahasiswa program doktorinya, Mathis Wackernagel, dari *University of British Columbia, Vancouver, Canada*, memperkenalkan konsep *Ecological Footprint* (EF) atau Jejak Ekologi pertama kali. Jejak Ekologi atau EF merupakan ukuran besarnya kebutuhan manusia terhadap sumber daya alam yang dinyatakan dengan luas area tanah dan laut yang dibutuhkan untuk memperbarui sumber daya alam yang dikonsumsi manusia, serta mempurifikasi limbah terkait yang dihasilkannya. EF diukur dalam unit *global hectares* (gha) merupakan alat ukur paling handal saat ini untuk mengetahui dampak negatif aktifitas manusia di Bumi. EF terbaru yang dihitung oleh *Global Footprint Network* tahun 2007 memperlihatkan angka per kapita manusia di dunia sebesar 2,7 *global hectare* (gha), sementara daya dukung bumi atau *biocapacity* per kapita pada tahun yang sama hanya 1,8 gha, atau terpaut 0,9 gha lebih rendah. Secara total EF penduduk dunia sebesar 18 miliar gha, sementara total daya dukung bumi atau *biocapacity* hanya 12 miliar gha. Dengan kata lain konsumsi sumber daya alam manusia terpaut 6 miliar gha melampaui kemampuan bumi untuk memproduksi sumber tersebut. Dengan kata lain, bumi memerlukan waktu 1,5 tahun untuk memproduksi dan menetralisir kembali limbah yang dihasilkan penduduk dunia dalam 1 tahun, atau enam bulan lebih lambat setiap tahunnya. Terjadi defisit sumber alam dan akumulasi limbah yang semakin membesar setiap tahunnya.

Perhitungan tahun 2007 memperlihatkan EF per kapita Indonesia dengan 225 juta penduduk sebesar 1,21gha atau total nasional 0,27 miliar gha. Dengan besaran *biocapacity* yang dimiliki oleh daratan dan laut Indonesia sebesar 1,35gha per kapita, konsumsi sumber daya alam manusia Indonesia masih terpaut 0,14gha lebih rendah dari daya dukungnya. Dengan kata lain, konsumsi sumber daya alam manusia Indonesia masih dalam posisi aman di bawah daya dukung alamnya. Sebagai gambaran lain, dengan gaya hidup mewah, EF per kapita penduduk Amerika Serikat tahun 2007 mencapai 8 gha atau total nasional sebesar 2,47 miliar gha. Dibandingkan dengan daya dukung alamnya, setiap penduduk Amerika kekurangan lahan seluas 4,13 gha untuk mendukung kebutuhan hidupnya. Seandainya seluruh penduduk dunia memiliki gaya hidup mirip penduduk Amerika, maka diperlukan tambahan 4 planet bumi lagi untuk mendukung kehidupan manusia di planet ini agar tetap berkelanjutan. Gaya hidup terkait erat dengan pertumbuhan dan tingkat ekonomi di suatu tempat. Tingkat ekonomi tinggi merupakan konsekuensi gaya hidup manusia yang konsumtif terhadap sumber daya alam. Tanpa pengendalian, pertumbuhan ekonomi setiap negara akan melesat sepanjang waktu dan mendorong peningkatan konsumsi sumber daya alam tanpa dibendung.

Pertumbuhan ekonomi secara langsung mendorong peningkatan GDP (*gross national product*) di setiap negara. GDP dianggap sebagai salah satu indikator kemajuan suatu negara. Dengan GDP tinggi negara akan digolongkan sebagai negara maju, sebaliknya dengan GDP rendah negara akan dicap sebagai negara miskin atau terbelakang. Tanpa dipahami oleh banyak pihak, GDP sangat erat kaitannya dengan EF dan besaran emisi CO₂ ke atmosfir. Semakin tinggi GDP semakin tinggi EF suatu negara dan semakin besar jumlah CO₂ diemisi oleh negara tersebut ke atmosfir semakin tinggi efek perusakannya terhadap bumi. Data 2007 memperlihatkan Singapore dengan GDP US\$ 49,880 per kapita memiliki nilai EF 5,34gha per kapita dan melepas 8 ton CO₂ per kapita ke atmosfir. Indonesia dengan GDP jauh lebih rendah, US\$ 3,590 per kapita, memiliki nilai EF 1,21gha per kapita dan melepas hanya sekitar 1,8 ton CO₂ per kapita ke atmosfir, jauh di bawah emisi CO₂ Singapore. Rendahnya angka EF per kapita Indonesia dibanding negara maju lain seperti Singapore dan Amerika jangan diartikan bahwa Indonesia masih dapat sekehendaknya menguras sumber daya alamnya melalui pertumbuhan ekonominya. Jika ditengok lebih dalam terhadap aktifitas ekonomi di Indonesia, kita akan melihat ketimpangan yang sangat ekstrim. Sebagian dari warga yang tinggal di kota besar seperti Jakarta, hidup mewah atau sangat mewah dengan nilai EF sekitar 10 gha, lebih besar dari rata-rata penduduk Amerika dengan 8 gha. Sementara penduduk miskin dan sangat miskin dengan kehidupan yang amat sangat sederhana memiliki nilai EF tidak lebih dari 0,5gha, jauh di bawah angka *biocapacity* Indonesia per kapita sebesar 1,35gha.

Dengan melihat ketimpangan yang ekstrim semacam ini, pertumbuhan ekonomi di Indonesia seharusnya tidak lagi dipandang secara pukul rata, namun harus diprioritaskan kepada kelompok yang saat ini memiliki nilai EF rendah. Kelompok dengan EF tinggi perlu mengerem pertumbuhannya atau bahkan menurunkannya jika kita masih berpikir untuk hidup secara bersama dan berkelanjutan dengan nilai EF di bawah angka *biocapacity* Indonesia. Merupakan tugas dan tantangan kita semua untuk menjawab permasalahan ini. Bagaimana meningkatkan kesejahteraan, menumbuhkan ekonomi rakyat Indonesia yang saat ini masih hidup dalam garis kemiskinan, tanpa harus mengemisi banyak karbon, tanpa harus meningkatkan nilai EF mereka melampaui nilai *biocapacity* Indonesia. Bagaimana menurunkan nilai EF dan menurunkan emisi karbon masyarakat kota yang hidup secara berkecukupan, tanpa harus membuat hidup mereka menjadi tidak sejahtera dan tidak nyaman. Selain Arsitektur Hijau dan Teknologi Hijau, barangkali dengan Ekonomi Hijau permasalahan ini dapat dijawab. Dengan Ekonomi Hijau, ekonomi rendah karbon, diharapkan peningkatan kesejahteraan manusia tidak harus diikuti dengan pengurasan sumber daya alam dan pelepasan karbon dioksida yang berlebihan.

Demikian sambutan saya. Sekali lagi saya ingin mengucapkan Selamat kepada para Wisudawan dan Wisudawati atas keberhasilan saudara-saudari dalam menyelesaikan pendidikan di Universitas Tarumanagara. Semoga saudara-saudari akan lebih sukses di masa yang akan datang dengan kehidupan yang lebih baik, lebih sejahtera, lebih aman dan lebih nyaman, tanpa harus menguras sumber daya alam dan menimbulkan kerusakan planet bumi yang kita huni selama ini.



ORASI ILMIAH
IR. RUDY SETYOPURNOMO
PADA WISUDA SARJANA KE-60
UNIVERSITAS TARUMANAGARA
SABTU, 13 OKTOBER 2012

KENDALI MANAJEMEN DAN DISIPLIN
ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT CONTROL DAN DISCIPLINE OF
ENTREPRENEUR

Ir. Rudy Setyopurnomo, M.M., M.P.A., M.S.M. *

Daily Control

Para *entrepreneur* adalah Pemimpin sejati yang memiliki jiwa sangat kuat dan memahami bahwa besar atau kecil risiko usaha akan menjadi tanggung jawabnya pribadi. Pengalamannya di lapangan telah menempa dirinya untuk bisa bertahan dan *survive* dalam kondisi apapun termasuk harus bertahan dalam kondisi sangat sulit. Para *entrepreneur* juga menyadari bahwa hasil kerja harian adalah sangat penting dan sangat berkaitan untuk menciptakan hasil akhir yang baik. Oleh karena itu mereka sudah terbiasa dengan pengendalian manajemen harian terhadap usahanya untuk bisa mencapai target mingguan dan bulanan yang baik.

Sebenarnya saat ini sudah tersedia banyak sekali perangkat (*tools*) yang bisa dipakai oleh para *entrepreneur* untuk mempermudah pengendalian manajemen. Berikut ini adalah beberapa contoh kendali manajemen terapan (*Applied Management Control*) yang ada di sekitar kita sehari-hari yang bisa dipakai untuk meningkatkan performansi usaha bahkan untuk melakukan *turn around* suatu perusahaan raksasa.

EBITDA Metromini: Daily financial control by operation

Banyak orang masih memahami bahwa kendali keuangan dan hasil keuangan berada di tangan para manager eksekutif. Padahal sebenarnya sebagian besar kendali keuangan dan kinerja keuangan berada di tangan para pelaksana harian, terutama kinerja keuangan hasil operasi (*Operation Profit*). Para pelaksana *sales-and-marketing*-lah yang mengendalikan pendapatan dan para pelaksana operasi/produksi-lah yang mengendalikan biaya operasi/produksi. Pengendalian yang baik atas pendapatan dan biaya harian yang dilakukan pelaksana lapangan akan dapat menghasilkan keuntungan yang direncanakan. Tanpa kesadaran dan keterlibatan pelaksana lapangan maka kinerja keuangan tidak akan dapat dicapai dengan optimal.

* President Director (CEO) Merpati Nusantara Airlines. Insinyur (Institut Teknologi Bandung); Magister Manajemen (Universitas Indonesia); Master of Public Administration (Harvard University); Master of Science in Management (Massachusetts Institute of Technology). Sandwich Postgraduate Stanford University, UI, ITB.

Earning Before Interest Tax, Depreciation, and Amortization (EBITDA) adalah salah satu tolok ukur yang baik yang bisa dipakai untuk mengukur performansi keuangan suatu produksi atau operasi dan bisa diterapkan menjadi tolok ukur kinerja jajaran operasi/produksi. Dalam bahasa sehari-hari, oleh supir Metromini, EBITDA disebut sebagai **setoran**. Suatu target pendapatan yang harus dicapai dan disetorkan kepada pemilik metromini setelah membayar bahan bakar, merawat metromini (antara lain: tambal ban, ganti oli dsb), membayar supir, membayar kenek, membayar biaya denda pelanggaran lalulintas dsb. Bila kita mengesampingkan etika jalan raya sejenak, maka kita dapat memahami supir metromini dapat dilihat sebagai entrepreneur yang gigih berjuang memperoleh EBITDA, bersaing untuk dapat survive di pasar dengan persaingan bebas. Mereka bersaing untuk mendapatkan penumpang di mana saja, baik di perempatan dengan menghalangi kendaraan lain agar pesaingnya tidak dapat lewat, di depan gang menunggu penumpang, bahkan menggendong penumpangnya agar dapat cepat masuk ke dalam metro mininya, atau ngebut di jalan raya. Supir metromini adalah pejuang dan *entrepreneur* yang gigih di pasar bebas. Pasar yang tercipta sebagai hasil peraturan dan kebijakan pembagian route/ trayek tanpa memperhatikan *supply* dan *demand*.

Sebenarnya bila ada kebijakan yang bisa mengatur jumlah metromini yang beroperasi disesuaikan dengan jumlah penumpang serta *seasonality*-nya maka para supir tidak perlu berebut penumpang dan melanggar peraturan. Sebagian mereka bisa beristirahat bila jumlah penumpang tidak banyak (ambil menghemat bahan bakar, oli, biaya perawatan dsb). Namun karena *supply* dan *demand* tidak diatur maka para supir metromini terpaksa bekerja keras dengan segala risiko untuk mencapai target hariannya, mencapai EBITDA yang baik. Jadi, perilaku supir metromini adalah akibat kebijakan penentuan trayek serta pengaturan *supply* dan *demand* yang kurang baik.

Semangat untuk mencapai target EBITDA harian (seperti yang dimiliki oleh supir metromini) perlu dimiliki oleh semua pengusaha, manager dan para pelaksana lapangan untuk mencapai EBITDA bulanan dan tahunan (tentu saja harus dengan menerapkan Etika yang baik). Hal ini karena EBITDA bulanan dan tahunan adalah hasil dari kumpulan EBITDA harian. Selanjutnya agar terjadi efisiensi maka pengelolaan EBITDA harian perlu dilakukan dengan sistem manajemen, sistem pelaporan, dan kendali yang baik.

Control Framework, System, and Alignment

Saat ini sudah banyak terdapat metoda kerja, kerangka-kerja (*frame work*), sistem manajemen yang dapat dipakai sebagai alat kendali management dan untuk meningkatkan performansi manajemen, antara lain *Balance Score Cards* (BSC), *Activity Based Costing* (ABC), *Value Chain* (Urutan Process yang memberikan nilai tambah), *Six Sigma*, *Toyota Way* dsb.

Sebagai contoh, BSC dapat dipakai sebagai kerangka kerja yang baik untuk melihat sebab dan akibat antara performansi keuangan, kepuasan pelanggan, *business process* dan kualitas sumberdaya. Dengan BSC kita bisa dengan mudah menjelaskan bahwa ***performance keuangan*** (antara lain pendapatan, **EBITDA** dan keuntungan usaha) adalah suatu hasil akhir sebagai akibat dari ***kepuasan pelanggan***. Artinya, bila pelanggan puas maka akibatnya pelanggan tersebut rela membayar kepuasannya dengan membeli produk atau pelayanan, yang memberikan pendapatan dan keuntungan. Sebaliknya bila pelanggan tidak puas maka pendapatan menurun dan menyebabkan kerugian maupun kebangkrutan suatu perusahaan.

Kepuasan pelanggan adalah akibat dan suatu hasil dari *business process* yang baik. Bila *business process* dikerjakan dengan baik dan sungguh-sungguh maka akan bisa memberikan pelayanan sesuai atau melebihi keinginan pelanggan dan bisa memberikan keuntungan. Sebagai contoh yang mudah, dalam pelaksanaan *business process* untuk pengendalian EBITDA salah satu cara yang mudah adalah memetakan *business process*, mengalokasikan biaya di setiap tahapan process dan mengidentifikasi kapasitas produksi di setiap langkah *business process* sebagai berikut:

- Mengidentifikasi biaya/satuan produksi (*Unit Cost*) dari setiap langkah dalam *business process*, salah satu caranya adalah dengan membuat matrix antara *Value Chain* dan ABC.
- Mengidentifikasi kapasitas dari setiap langkah dalam *business process*, dengan cara membuat matrix antara *Value Chain* dan kapasitas operasi/ produksi

Dengan adanya peta *business proces* yang disertai unit cost dan diketahui kapasitasnya maka kita akan bisa meningkatkan performansi usaha. Dengan adanya angka-angka sebagai ukuran kuantitatif tersebut maka kita juga akan dapat mengendalikan besaran kualitatif untuk menjaga Keselamatan Kerja, Kualitas, Biaya, Waktu dan Kecepatan Pekerjaan serta Keselamatan (*People, Quality, Cost, Delivery: PQCD*). Dengan adanya angka-angka sebagai ukuran PQCD maka kita dapat memperbaiki kekurangan yang ada. Tanpa ada ukuran dengan angka yang pasti dan jelas, kita tidak bisa memperbaiki dan mengendalikan *performance* perusahaan.

Reporting system dan Daily meeting

Banyak perusahaan tidak menghiraukan pentingnya sistem pelaporan (*reporting system*) yang baik. Sebagian besar perusahaan hanya mengandalkan pelaporan keuangan bulanan dan berharap semua sistem manajemen berjalan dengan sendirinya dan memberikan kinerja keuangan yang memuaskan. Sering kali pimpinan perusahaan kecewa karena kinerja perusahaannya tidak optimal bahkan buruk sekali. Padahal laporan keuangan bulanan adalah indikator akhir (*Lag Indicator*) atau suatu akibat dari suatu *business process*. Hasil keuangan yang merupakan *lag indicator* tidak bisa dikendalikan dan yang bisa dikendalikan adalah *Lead Indicator* (indikator awal) dari *business process* antara lain Keselamatan Kerja, Kualitas, Biaya, Waktu dan Kecepatan Pekerjaan serta Keselamatan (*People, Quality, Cost, Delivery: PQCD*).

Rapat harian, bahkan briefing pergantian shift perlu dikelola dengan baik dan diintegrasikan dengan rapat mingguan dan bulanan. Perusahaan harus mengintegrasikan sistem pelaporan dengan baik, dari unit yang paling kecil hingga tingkat manajemen tertinggi sesuai dengan prioritasnya. Bila suatu masalah dapat diselesaikan di tingkat bawah maka masalah tersebut tidak perlu dibawa ke tingkat lebih tinggi, sehingga sistem pelaporan akan dapat dilaksanakan secara sistematis sesuai prioritas dan kewenangan pengambil keputusan. Masalah besar akan dimulai dari masalah yang kecil-kecil. Bila kita bisa menyelesaikan masalah kecil yang muncul setiap hari maka kita bisa mengelola masalah besar dengan lebih baik.

Sistem pelaporan dan kendali yang bisa ditiru dan diikuti ada dalam organisasi militer. Mulai dari apel pagi, apel siang, rapat koordinasi harian, mingguan dan bulanan semua diintegrasikan untuk mendapatkan sistem informasi yang handal untuk pengambilan keputusan; semua itu bisa ditiru, diikuti, dan diterapkan dalam perusahaan.

Kualitas sumber daya, budaya perusahaan, dan disiplin

Dari kesemua uraian di atas, dapat difahami bahwa performansi keuangan manajemen adalah hasil dari kepuasan pelanggan. Selanjutnya kepuasan pelanggan adalah suatu hasil dari *business process* yang baik. Sedangkan *business process* yang baik tentu saja hanya bisa dirancang, dibuat, dilaksanakan, dan dikendalikan oleh SDM yang baik. Selain SDM yang baik, juga dibutuhkan budaya perusahaan yang baik dan berdisiplin. Tanpa ada SDM yang baik (berkualitas) dan budaya disiplin maka kinerja perusahaan tidak akan mencapai tingkat yang memuaskan.

Beberapa perusahaan melatih dan menerapkan disiplin militer (*Pasukan Komando/Special Forces*) untuk mengendalikan organisasinya. Terutama perusahaan yang bergerak dan terlibat banyak dengan keselamatan dan keamanan termasuk pertambangan, penerbangan, dan perbankan. Pelatihan ini diikuti oleh jajaran tertinggi sampai terendah dalam organisasi. Hasilnya sangat menggembirakan, karena selain didapatnya budaya disiplin yang sangat tinggi, juga muncul kecintaan terhadap perusahaan yang bisa menciptakan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) yang sangat kuat. ***Spirit of the Corps*** dan kebersamaan yang sangat kuat mampu menjadi bekal dalam persaingan usaha dan pertahanan di masa sangat sulit dalam *survival*.

Demikian uraian tersebut saya sampaikan berdasarkan pengalaman pribadi dalam melakukan perencanaan, pengembangan bahkan *turn around* di beberapa perusahaan. Semoga bermanfaat bagi bangsa dan negara.