

# **Mempersiapkan Modal Manusia Penggerak Birokrasi Kelas Dunia**

**Prof. Djamaludin Ancok, Ph.D**

**[ancokmm@gmail.com](mailto:ancokmm@gmail.com)**

*Kenapa suami  
lebih tertarik menoleh  
ke isteri tetangga*





**LINGKUNGAN BISNIS LAMA**



**LINGKUNGAN BISNIS BARU**

# Kisah Ayam dan Elang

**POTENSI  
MANUSIAS SEHARUSNYA**



**POTENSI MANUSIA YANG  
MUNCUL**



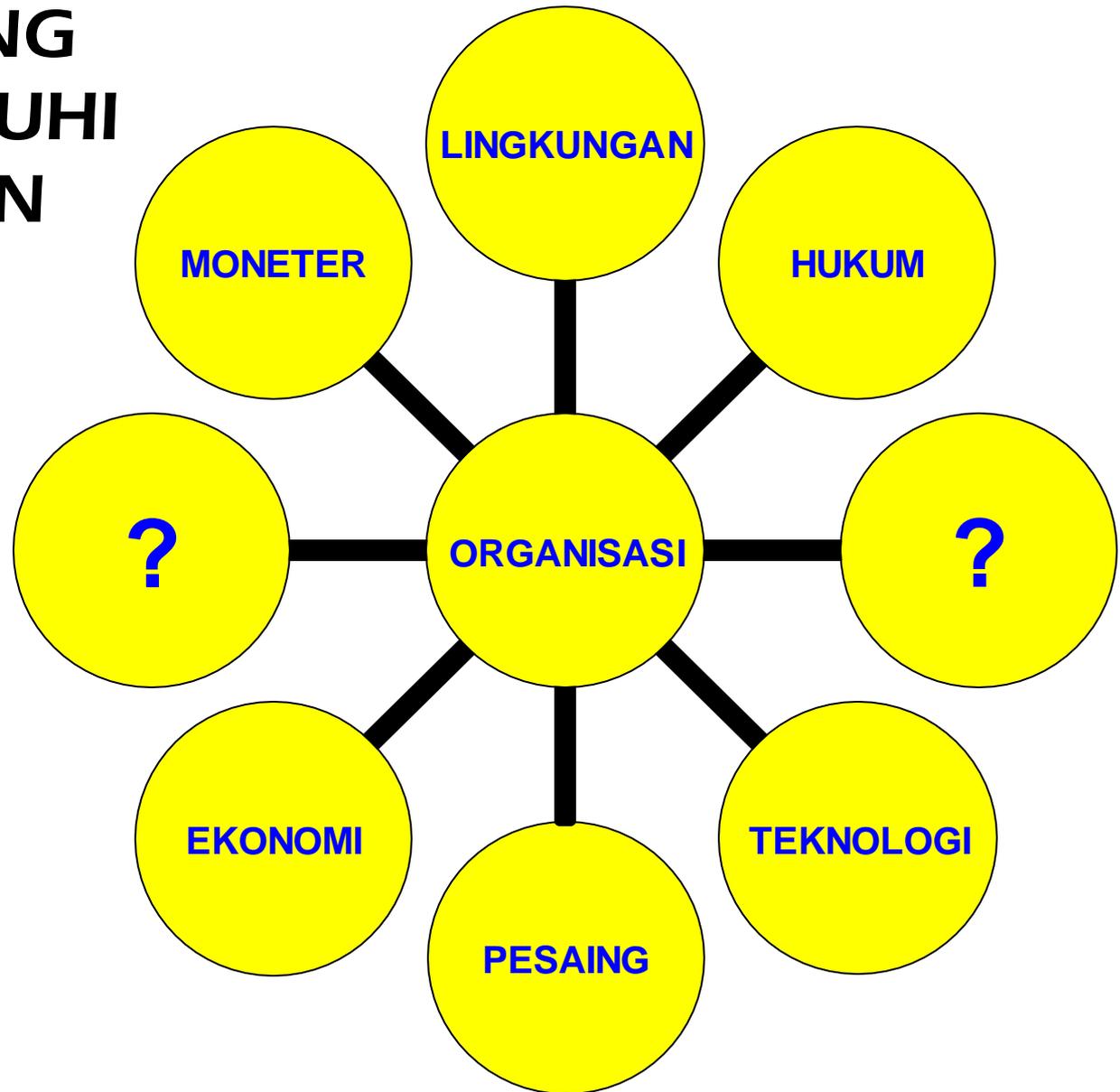
# KITA MEWARISI GENETIK LELUHUR YANG CERDAS DAN INOVATIF

- Konsep Pesawat terbang --→ Gatot Kaca
- Aristektur Hebat: Candi Pendawa Lima, Borobudur, Prambanan, situs Gunung Padang.
- Arsitekstur Kapal Laut yang hebat dan Pelaut yang Canggih dan Gigih ( Majapahit).
- Inovasi Makanan
- Inovasi tarian,
- DLL.

# Masa Depan Indonesia

- Pandangan pesimis mengatakan bahwa kekayaan Indonesia akan dimiliki oleh bangsa asing, bangsa Indonesia akan menjadi kuli di negeri sendiri.
  - Bank yang ada di Indonesia sebagian besar adalah Bank milik asing.
  - Pengelola tambang hasil bumi (minyak, batubara, panas bumi, gas, emas dan tembaga) di tangan asing.
  - Porsi dana milik asing di pasar modal yang besar porsinya.
- Penyebabnya adalah masih dianggap rendahnya kompetensi bangsa Indonesia oleh bangsa Indonesia sendiri di dalam mengelola potensi bisnis yang ada.

# FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERUBAHAN



# RENUNGAN BUAT KITA SEMUA !!!



Kita akan membuat kesalahan bila kita beranggapan bahwa masa depan adalah kelanjutan masa lalu... sebab masa depan itu akan sangat berbeda dengan masa lalu. Kita harus meninggalkan cara lama agar kita sukses menghadapi masa depan (Charles Handy, 1997)



Kita harus berhenti membayangkan apa yang akan dilakukan di masa depan dengan melihat apa yang membuat kita sukses dimasa lalu (Peter Senge, 1997)



Kalau kita merasa diri kita hebat, kita akan binasa. Sukses di masa lalu tidak menjamin sukses di masa depan. Formula sukses di masa lalu akan jadi penyebab kegagalan di masa yang akan datang (Michael Hammer , 1997)

# MARI KITA RENUNGGAN

Jack Welch  
CEO GE

- *Control Your Destiny or Someone Else Will*
- Tentukanlah nasib anda kalau tidak orang lain yang akan menentukan nasib anda

Kitab Suci

- Tuhan tidak mengubah nasib suatu kaum (bangsa) kecuali dia sendiri yang mengubahnya

Ancok,  
dkk

- Berubah adalah menentukan nasib ke arah yang lebih baik untuk memuliakan manusia



# **MENJADI JUARA PERLOMBAAN**



***Citius***  
Paling Cepat

***Altius***  
Paling Tinggi



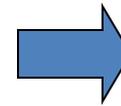
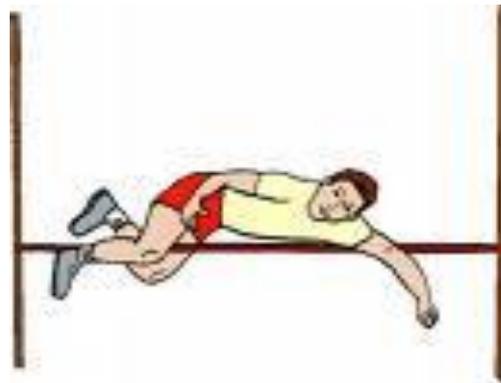
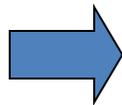
***Fortius***  
Paling Kuat

**DTD**

# Pergeseran Pola Pikir Manajemen adalah syarat untuk jadi Juara

## JUARA DUNIA LONCAT TINGGI

- Gaya Gunting-----→ 1.72 cm
- Gaya Scrolling-----→ 2.02 cm
- Gaya Floffing-----→ 2.35 cm



# Blrokrasi UNGGUL

- **Quality (Kualitas)** terus ditingkatkan
- **COST (Biaya)** terus diturunkan dengan menurunkan biaya.
- **Time (Waktu)** terus diturunkan dengan proses bisnis yang lebih cepat.
- **Care (Kepedulian)** kepada stake holders
- **Satisfaction (Kepuasan)** stake-holders dengan segala kemudahan.

# **HUMAN CAPITAL: KOMITMEN PNS PADA Birokrasi**

**MEANING**

(Kebermaknaan)

**MASTERY**

(Bertambahnya wawasan)

**MEMBERSHIP** (Diakui  
sebagai anggota)



**Pekerjaan yang  
hebat**

**Birokrasi yang  
hebat**

**Hidup yang  
menyenangkan**

# Kebermaknaan hidup (Meaning)

**Kebermaknaan hidup hanya akan muncul apabila orang memiliki visi kehidupan yang berarti**

**Melihat kehidupan dengan cara yang positif.**

# Melayani adalah sebuah kebanggaan

- Nabi Muhammad saw, dan semua nabi adalah memberi pelayan pada ummat.
- Yesus Kristus adalah pelayan.
- Ciri orang yang taqwa adalah memberi pelayanan.
- Budaya Lokal juga memberi pelayanan

# Kejadian Manusia

"Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat : Sesungguhnya Aku akan menciptakan seorang manusia dari tanah liat kering (yang berasal) dari lumpur hitam yang diberi bentuk. Maka apabila Aku telah menyempurnakan kejadiannya, dan telah meniupkan kedalamnya ruh (ciptaan)-ku, maka tunduklah kamu kepadanya dengan bersujud" (QS. Al Hijr (15) : 28-29)

Rasulullah SAW bersabda :

- *"Telah bersabda Rasulullah SAW dan dialah yang benar dan dibenarkan. Sesungguhnya seorang diantara kamu dikumpulkannya pembentukannya (kejadiannya) dalam rahim ibunya (embrio) selama empat puluh hari. Kemudian selama itu pula (empat puluh hari) dijadikan segumpal darah. Kemudian selama itu pula (empat puluh hari) dijadikan sepotong daging. Kemudian diutuslah beberapa malaikat untuk meniupkan ruh kepadanya (untuk menuliskan/menetapkan) empat kalimat (macam) : rezekinya, ajal (umurnya), amalnya, dan buruk baik (nasibnya)." (HR. Bukhari-Muslim)*

# Kejadian Manusia menurut Alkitab

## Kejadian

- 1:27 Maka Allah menciptakan manusia itu menurut gambar-Nya, menurut gambar Allah diciptakan-Nya dia; laki-laki dan perempuan diciptakan-Nya mereka.
- 2:7 ketika itulah TUHAN Allah membentuk manusia itu dari debu tanah dan menghembuskan nafas hidup ke dalam hidungnya; demikianlah manusia itu menjadi makhluk yang hidup.

# Manfaat Memberi

## **Alquran > Surah Al Baqarah> Ayat 245**

*Siapakah yang mau memberi pinjaman kepada Allah, pinjaman yang baik (menafkahkan hartanya di jalan Allah), MAKA ALLAH MELIPAT GANDAKAN PEMBAYARAN KEPADANYA DENGAN LIPAT GANDA YANG BANYAK. Dan Allah menyempitkan dan melapangkan (rezeki) dan kepada-Nya-lah kamu dikembalikan.*

“Jika kalian meminjamkan kepada Allah pinjaman yang baik, niscaya Allah melipat gandakan (pembalasannya) kepada kalian dan mengampuni kalian. Dan Allah Maha Pembalas Jasa lagi Maha Penyantun”. (QS.at-taghabun:17)

# Memberi dalam Al Kitab

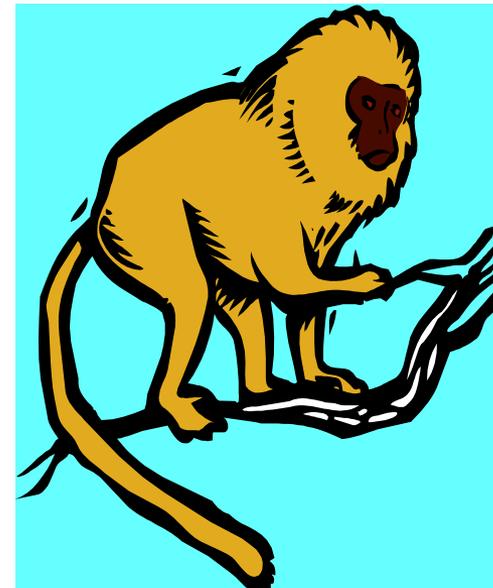
- Berilah kepada orang lain, supaya Allah juga memberikan kepadamu; kalian akan menerima pemberian berlimpah-limpah yang sudah ditakar padat-padat untukmu. Sebab takaran yang kalian pakai untuk orang lain akan dipakai Allah untukmu." – Lukas 6::38
- Ada orang suka memberi, tapi bertambah kaya, ada yang suka menghemat, tapi bertambah miskin papa. Orang yang banyak memberi akan berkelimpahan, orang yang suka menolong akan ditolong juga. – Amsal 11:24-25.

# HIDUP YANG BERMAKNA

- **SUGIH TANPO BONDHO**, (*Kaya tanpa Harta, tapi kaya kemuliaan karena banyak memberi: ajaran budaya jawa*)
- **URIP IKU URUP** (*Hidup untuk menghidupkan orang lain*)
- **MANUSIA YANG PALING MULIA ADALAH MANUSIA YANG PALING BERMANFAAT UNTUK ORANG LAINNYA** (Hadist)

# TEORI KEBUTUHAN MASLOW

APA PERBEDAAN HEWAN DAN MANUSIA



# HIRARKI KEBUTUHAN

LEBIH TINGGI  
(BERMAKNA,  
MULIA, UNGGUL)

pengembangan  
& penggunaan  
seluruh potensi  
secara sangat kreatif  
**AKTUALISASI DIRI**

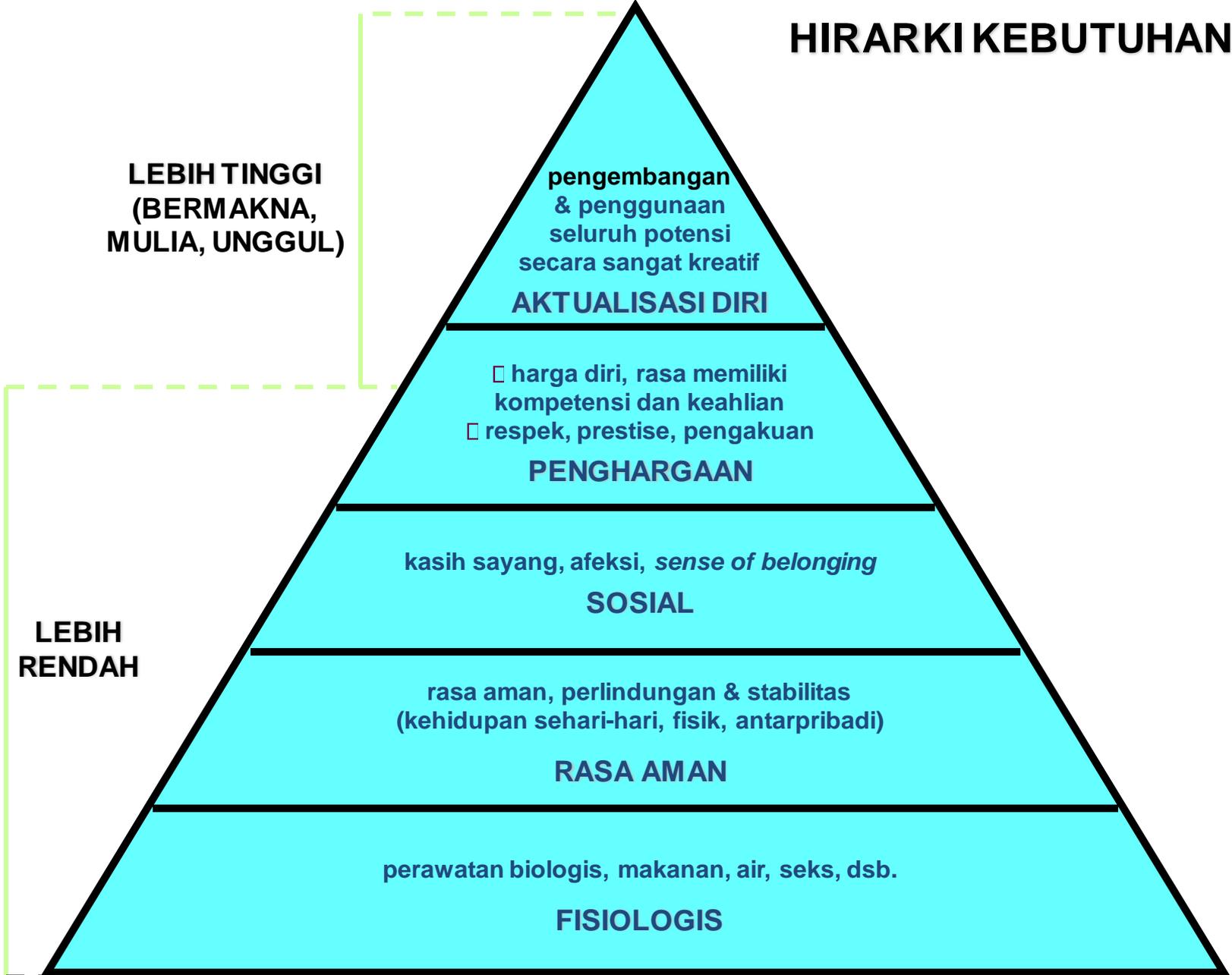
□ harga diri, rasa memiliki  
kompetensi dan keahlian  
□ respek, prestise, pengakuan  
**PENGHARGAAN**

kasih sayang, afeksi, *sense of belonging*  
**SOSIAL**

rasa aman, perlindungan & stabilitas  
(kehidupan sehari-hari, fisik, antarpribadi)  
**RASA AMAN**

perawatan biologis, makanan, air, seks, dsb.  
**FISIOLOGIS**

LEBIH  
RENDAH



## KEBUTUHAN LEBIH TINGGI

**KEBUTUHAN  
AKTUALISASI DIRI**



- KERJA KREATIF DAN MENANTANG**
- BERBAGI KEBAHAGIAAN PADA ORANG LAIN**
- MEMBANTU ORANG LAIN DENGAN IKHLAS**

**KEBUTUHAN  
PENGHARGAAN**



- MEMILIKI JABATAN YANG MEMBUAT DIRI TERASA LEBIH BERKUASA.**

## KEBUTUHAN LEBIH RENDAH

**KEBUTUHAN  
SOSIAL**



- MENYAYANGI SUAMI ISTERI DAN ANAK, SERTA KELUARGA.**

**KEBUTUHAN  
RASA AMAN**



- RUMAH TEMPAT TINGGAL YANG AMAN DAN NYAMAN**

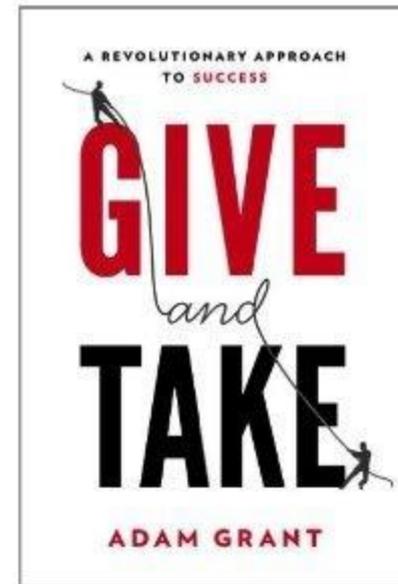
**KEBUTUHAN  
FISIOLOGIS**



- MAKAN MINUM**
- KEBUTUHAN BIOLOGIS**

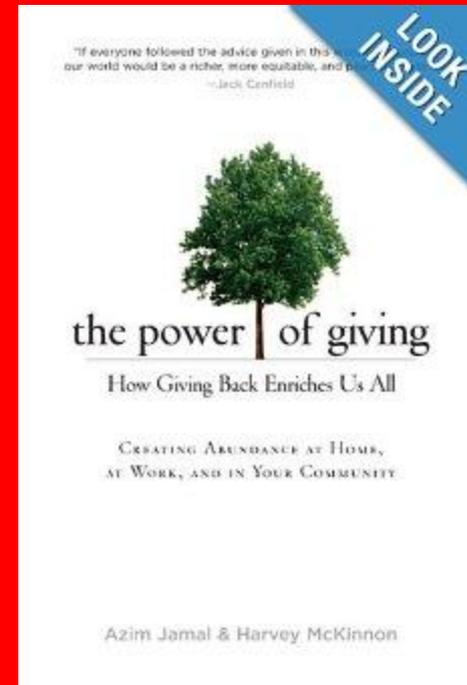
# Makin Banyak Kita Memberi makin Banyak Kita Mendapat

- Adam Grants Psikolog terkenal di USA yang mengajar di Wharton Business School (Sekolah bisnis Top di USA) dalam penerlitian nya membuktikan makin murah hati dan suka memberi para eksekutif, makin kaya dan makin maju Birokrasinya.



# Kehebatan dalam memberi

- Makin Banyak kita memberi makin banyak kita memperoleh, makin baik kita melayani, makin banyak orang melayani kita.
- Buku Azim Jamal & Harvey McKinnon The Power of Giving.

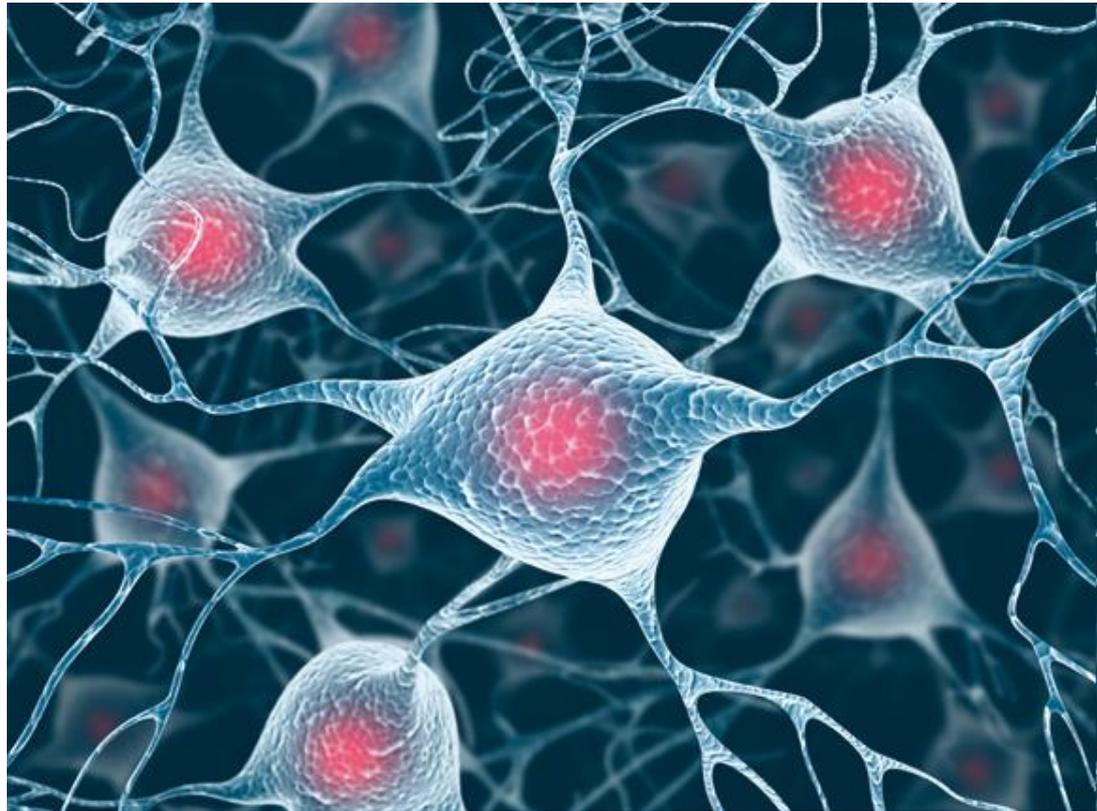


**Kita gembira atau benci tergantung  
perlakuan kita pada orang lain**

**Memberi pelayanan yang baik dengan ikhlas  
memberi kesehatan badan dan perasaan.  
Kerja otak (Otak cermin)**



Otak akan memberi ketenangan batin, kalau kita banyak memberi kegembiraan pada orang lain. Di otak mengalir bahan kimia yang membuat kita gembira.



# Kebersamaan sebagai anggota (*Membership*)

- **Suasana Kekitaan:**
  - Rumah Kita dan Milik Kita ( Bukan Rumah Saya, atau Rumah Kamu, Milik Saya atau Milik Kamu)
- **Setiap orang merasa menjadi anggota yang berarti bila:**
  - Diperlakukan sebagai anggota yang terhormat (*respect*)
  - Diperlakukan dengan adil sesama anggota (*fairness*).
  - Dihargai prestasi dan kontribusinya (*Appreciation*)
  - Diperhatikan kebutuhan lahir dan batin nya (*caring*)

# CERITA PENTINGNYA SEMUA JABATAN DI ORGANISASI

- Birokrasi Penerbangan
- Persaingan Anggota Tubuh

# Keunggulan Pelayanan Birokrasi Kelas Dunia

- **Quality** (Kualitas) terus ditingkatkan
- **Cost** (Biaya) terus diturunkan dengan menurunkan biaya.
- **Time** (Waktu) terus diturunkan dengan proses kerja yang lebih cepat.
- **Satisfaction** (Kepuasan) kepuasan pengguna layanan dengan segala kemudahan.

# Pertanyaan Birokrasi Kelas Dunia

*Apakah Birokrasi kelas dunia itu*

**APAKAH CIRI Birokrasi KELAS DUNIA?**

***APA KOMPONEN Birokrasi KELAS DUNIA?***

***UNTUK APA MEMILIH KELAS DUNIA?***

**BAGAIMANA CARA MENCAPAI KELAS DUNIA?**

***Bagaimana kita mengukur Birokrasi sudah kelas dunia?***

**BAGAIMANA KITA TAHU KALAU KITA SUDAH KELAS DUNIA?**

***APA YANG HARUS KITA LAKUKAN KALAU  
KITA SUDAH KELAS DUNIA***

# PENGAKUAN Birokrasi KELAS DUNIA

STATUS KELAS DUNIA DIPEROLEH BILA:

- ADA PENGAKUAN DARI:
  - KARYAWAN
  - MASYARAKAT
  - PEMERINTAH
  - PESAING
  - NEGARA DAN Birokrasi DI LUAR INDONESIA— *Is Kacang Dua Kelinci the “partner of Choice”?*
  
- NILAI KRITERIA KELAS DUNIA MALCOLM BALDRIDGE (Quality Fitness Review (QFR) MENCAPAI 600)

# CIRI Birokrasi KELAS DUNIA

- ❑ Memiliki visi dan strategi global yang diwujudkan dalam kenyataan.
- ❑ Berfikir global, dan bertindak lokal
- ❑ Tidak puas dengan status quo.
- ❑ Memberdayakan karyawannya.
- ❑ Berpegang pada etika dan menjadi warga masyarakat yang baik

# CIRI Birokrasi KELAS DUNIA

- ❑ Bekerja melebihi tuntutan standar kualitas, dan unggul dalam segala aspek kinerja pelayanan
- ❑ Standar kinerja yang selalu tinggi
- ❑ Sangat peduli dengan produk dan layanan yang berkualitas tinggi
- ❑ Menjadi pilihan buat bekerjasama dan berinvestasi
- ❑ Cepat mengantisipasi perubahan yang memberi peluang dan menghindari ancaman

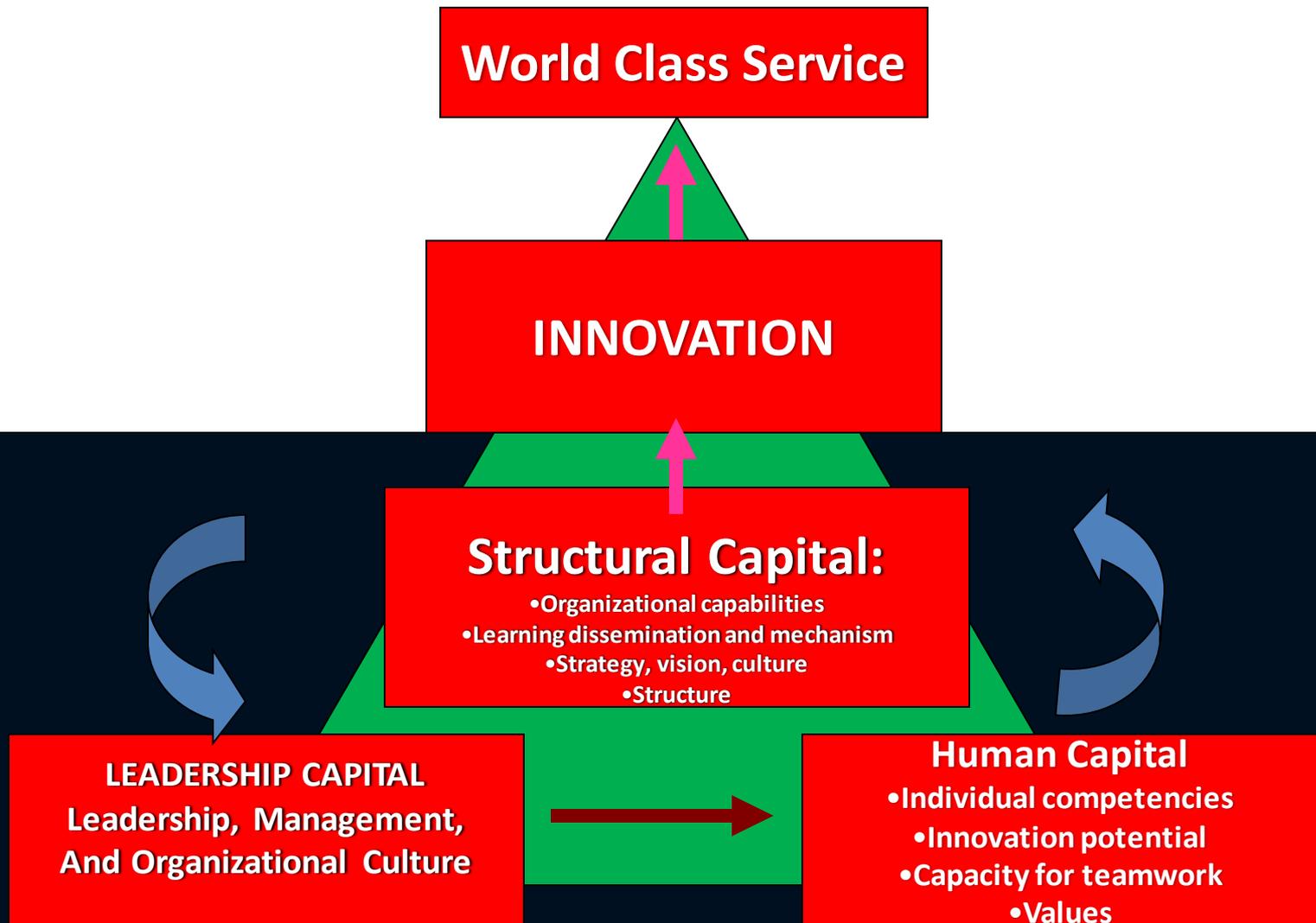
# **Tindakan Birokrasi Kelas Dunia (World Class Actions)**

- **Sasaran / target yang terus meningkat**
- **Kepemimpinan segala lini**
- **Melakukan tindakan dan pengukuran yang proaktif**
- **Mengadopsi 'best practice' dari negara lain dan meningkatkannya agar lebih baik.**
- **Efisien dan efektif**

# **Tindakan Birokrasi Kelas Dunia (World Class Actions)**

- **Inovasi yang terus menerus**
- **Membangun kapabilitas untuk maju dalam jangka panjang**
- **Berani bertindak dengan pendekatan baru**
- **Pengumpul dan pengguna pengetahuan**
- **Setiap gagasan baik dipraktekkan.**

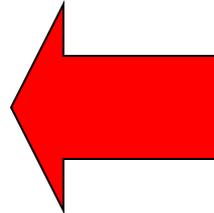
# Segi Tiga Penunjang Birokrasi Kelas Dunia



# Birokrasi Inovatif Kelas Dunia

## Birokrasi

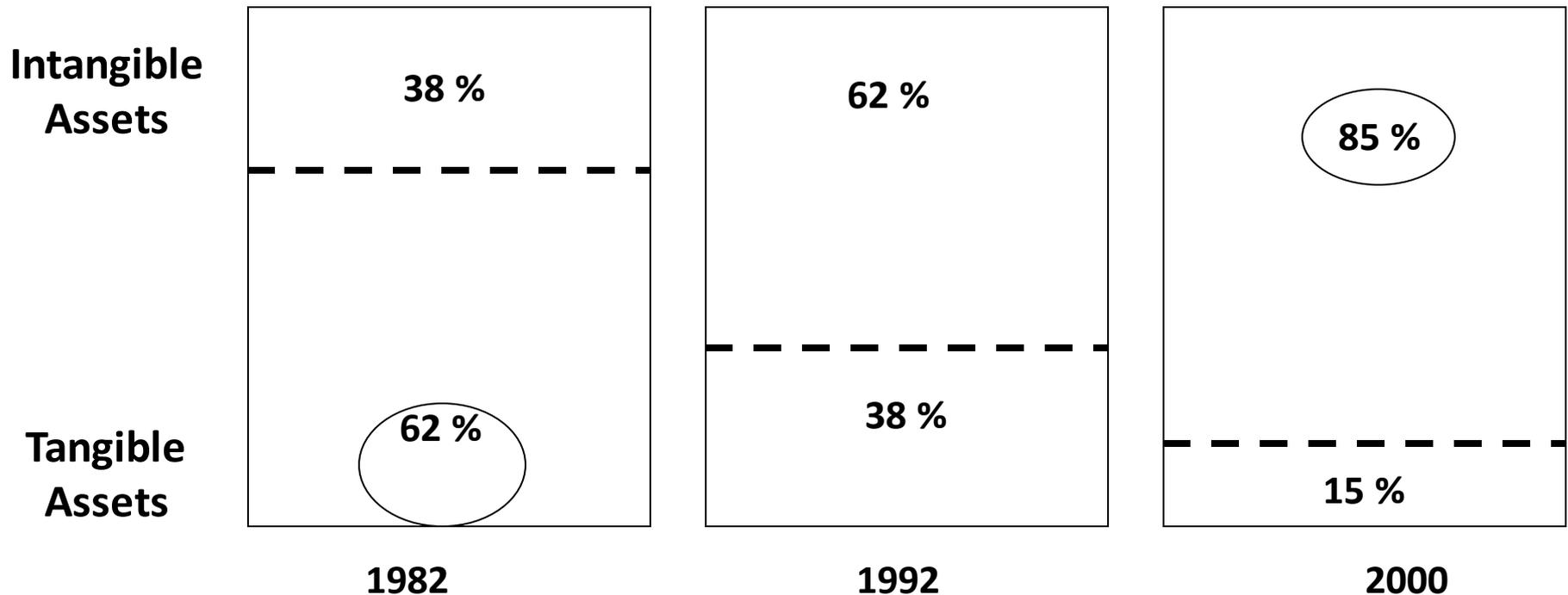
**Konsep**  
**Kompetensi**  
**Koneksi**  
**Kredibilitas**  
**Kepedulian**



## Modal Manusia

**Modal Intelektual**  
**Modal Emosional**  
**Modal Ketabahan**  
**Modal Sosial**  
**Modal Etikal\_ Moral**  
**Modal Kesehatan**

# Peran Modal Manusia dalam Kinerja Organisasi Sektor Swasta



1. Brooking Institute
2. Baruch Lev analysis of S&P500 companies

# Modal Intelektual (1)

- Rajin belajar (Learner) dari buku, diskusi, dan alam semesta
- Mempertanyakan apa yang ada dibalik sesuatu fenomena (double loop learning)
- Merenung Perubahan yang akan terjadi di masa depan dan dampak positif dan negatif dari perubahan pada diri sendiri, keluarga, Birokrasi, dan bangsa.
- Berfikir di luar kebiasaan (out of box thinking)

# Modal Intelektual (2)

- Berfikir melebar (divergent) dan memusat (convergent) secara berimbang.
- Mempertanyakan cara kerja yang lama, dengan mencari cara kerja baru yang lebih baik, efektif dan efisien.
- Multi-tasking (memperluas pengetahuan dan kemampuan agar mampu melakukan berbagai tugas).
- Kemampuan Komunikasi menggunakan bahasa Inggris dan Information Communication Technology.

# Modal Emosional (1)

- **Kestabilan emosi, dan mampu mengontrol emosi dalam situasi sesulit apapun**
- **Tidak impulsif menyeimbangkan antara rasio dan emosi.**
- **Berpola pikir “win-win” membuat semua orang senang.**

# Modal Emosional (2)

- **Aktif, dan antusias tidak malas dan loyo (letargic).**
- **Penggembira, dan tercermin dari wajah dengan ekspresi yang menyenangkan.**
- **Dalam berbicara memilih kata-kata yang bernuansa positif dan tidak menyinggung perasaan (Non-violent communication).**

# Modal Sosial (1)

- **Memiliki visi bersama (shared vision)**
- **Memiliki pola pikir system (system thinking) bahwa unit kerja dia adalah bagian dari sebuah system yang saling terkait dan saling membutuhkan.**
- **Memiliki sifat mengutamakan kepentingan bersama (Birokrasi First) bukan mengutamakan unit tempat dia bekerja.**
- **Memiliki cara pandang unit kerja lain adalah bagian dari sukses bersama.**

## Modal Sosial (2)

- **Memiliki kepekaan pada perasaan dan kebutuhan orang/unit lain.**
- **Responsif dalam membantu orang lain.**
- **Mau berbagi wawasan antar individu/antar team (Team-learning).**
- **Percaya pada niat baik orang lain (dilakukan dengan ke-hati2an).**

# Modal Sosial (3)

- **Menghargai dan tidak sinis pada pendapat/pandangan orang lain.**
- **Tidak mau menang sendiri, tetapi lebih senang kalau maju bersama.**
- **Mau menerima pandangan orang lain**
- **Menghindari sikap kepala batu.**

# Modal Ketabahan (adversity)-1

- Menurut Paul Stoltz (penulis buku Adversity Quotient) Ada tiga tipe manusia:
  - Mudah menyerah (quitter)
  - Menunggu peluang (camper)
  - Mengejar kesempatan (climber)
- Yang membedakan ketiga tipe adalah ketangguhan dalam menghadapi kesulitan (hardiness) dan kemauan untuk berbuat lebih baik (achievement motivation).

# Modal Ketabahan (adversity)-2

- Ciri utama, berfikir proaktif, selalu ada peluang keluar dari masalah, tidak puas kalau tidak berbuat lebih banyak dari hari ke hari. Berfikir positif, bahwa setiap masalah adalah sumber pembelajaran.
- Tenang dalam menghadapi masalah.
- Optimis dan berfikir positif.

# Modal Etikal / Moral (1)

- Jujur dan dapat dipercaya
- Amanah dan bertanggungjawab
- Tidak memiliki sifat serakah
- Ingin melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin dan melebihi standar yang ditentukan.
- Tidak membocorkan rahasia negara
- Tidak menjadi *wistle blower* yang merugikan negara/pemerintahan sejauh apa yang dilakukan oleh negara/pemerintahan adalah sesuatu yang benar.

# Modal Etikal / Moral (2)

- Tidak memanfaatkan fasilitas negara untuk kepentingan diri sendiri.
- Menghindari konflik kepentingan.
- Transparans, tidak menutup-nutupi sesuatu kesalahan yang dilakukannya.
- Tidak menebarkan isu yang tidak benar untuk menjatuhkan orang lain (office politics).

# Modal Kesehatan (1)

- Pada badan yang sehat akan keluar semua potensi yang positif yang ada di dalam diri seseorang, sehingga kinerjanya akan optimal.
- Karyawan yang sehat menebarkan nuansa kegembiraan di tempat kerja yang membuat orang lain gembira.
- Karyawan yang sehat akan menghemat biaya medis untuk pengobatan.

# Modal Kesehatan (2)

- Karyawan yang sehat akan meningkatkan citra Birokrasi, khususnya dalam pelayanan pada orang lain.
- Karyawan yang memiliki modal Kesehatan yang baik memiliki sifat berikut:
  - Menjaga kesehatan agar selalu sehat.
  - Rajin berolah raga
  - Makan yang sehat
  - Tidur yang cukup
  - Menghindari segala-sesuatu yang meracuni tubuhnya.

# **BIROKRASI KELAS DUNIA**

# Masa lalu / Sekarang dan Masa Depan

<b>Masa Lalu/Sekarang</b>	<b>Masa Depan</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Dikontrol oleh peraturan dan hirarki</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Digiring oleh visi, misi dan tata nilai</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Informasi disimpan dan dirahasiakan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Informasi disebarluaskan pada semua karyawan</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Analisis kuantitatif</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Kreativitas dan intuisi</li></ul>

# Masa lalu dan Masa Depan

<b>Masa Lalu/Sekarang</b>	<b>Masa Depan</b>
■ Mengharapkan kepastian	■ Toleran dengan ketidakpastian
■ Reaktif, hindari resiko	■ Proaktif & kewirausahaan
■ Birokrasi yang mandiri	■ Beraliansi
■ Integrasi vertikal	■ Integrasi virtual

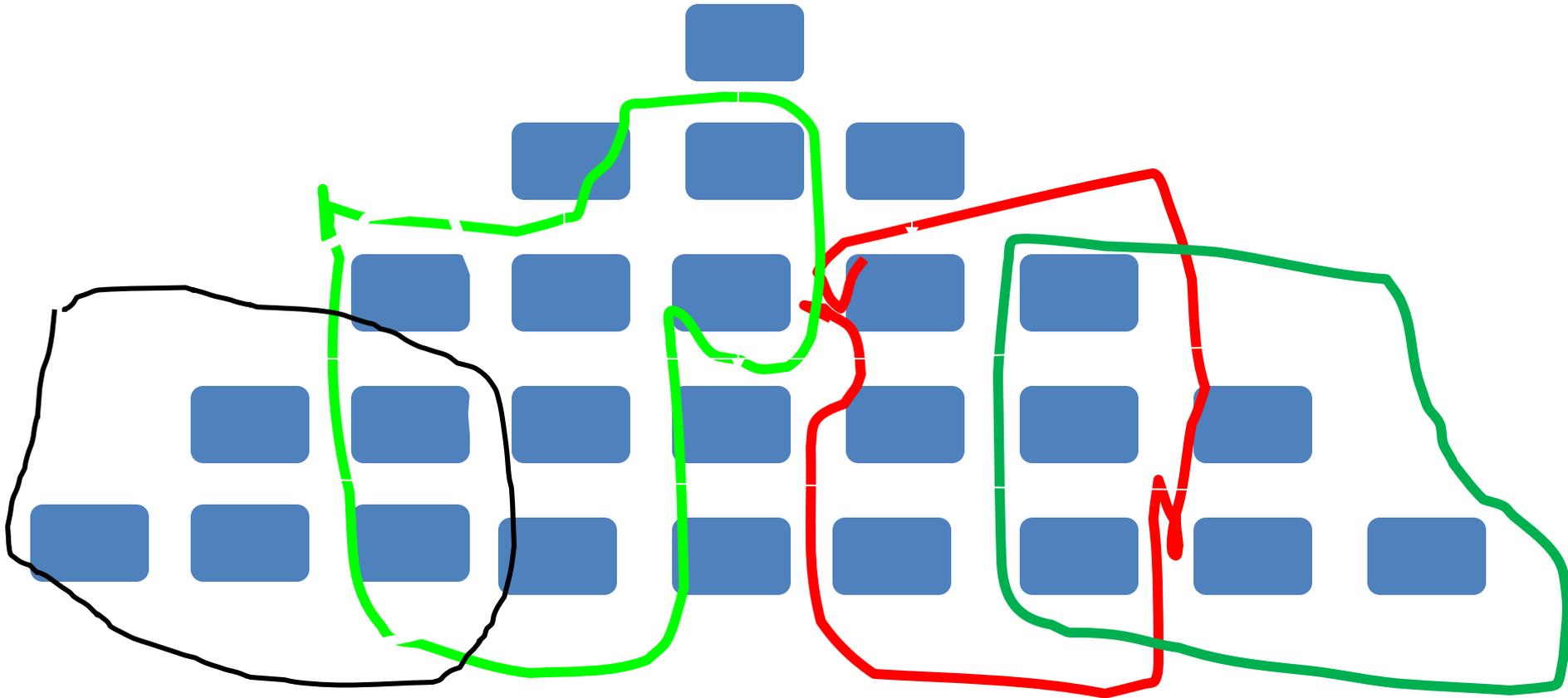
# Masa Lalu dan Masa Depan

<b>Masa Lalu/Sekarang</b>	<b>Masa Depan</b>
■ Fokus melihat ke dalam Birokrasi	■ Fokus pada lingkungan yang kompetitif
■ Keunggulan kompetitif bertahan	■ Keunggulan Inovatif
■ Hanya terfokus pada persaingan masa kini.	■ Fokus pada persaingan masa depan

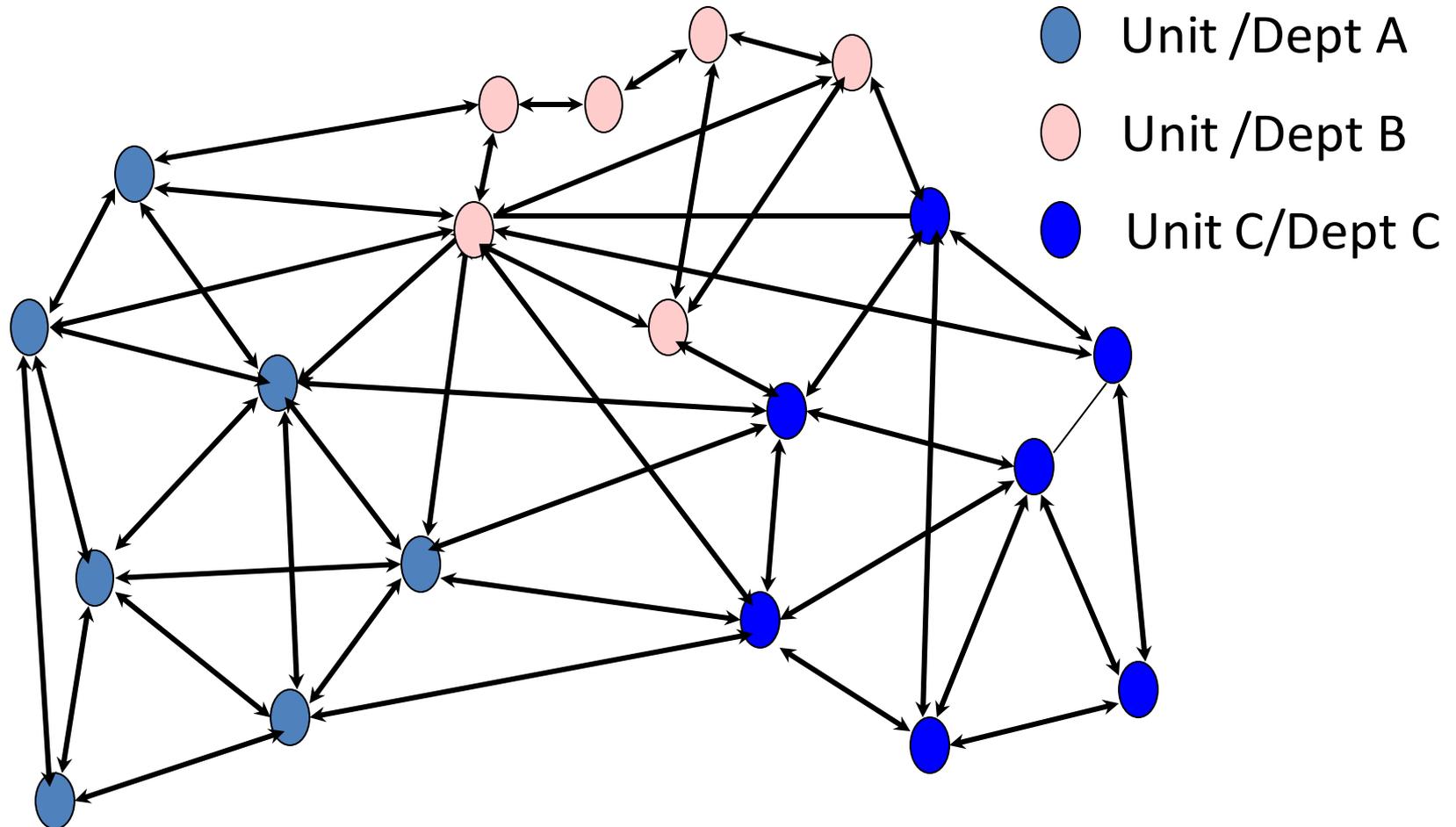
# CIRI ORGANISASI KELAS DUNIA

- Lintas fungsi :
  - mempercepat proses pengembangan pengetahuan (knowledge Creation) untuk menumbuhkan inovasi (produk, layanan, dll).
  - Cepat dalam pengambilan keputusan
  - Budaya mengutamakan kepentingan bersama.

# Struktur Organisasi Lintas Fungsi



# Struktur Organisasi Berbasis Jaringan Pada level Nasional dan Global



Kok makan siang  
kita belum di antar ya!

**Dorong!!!**

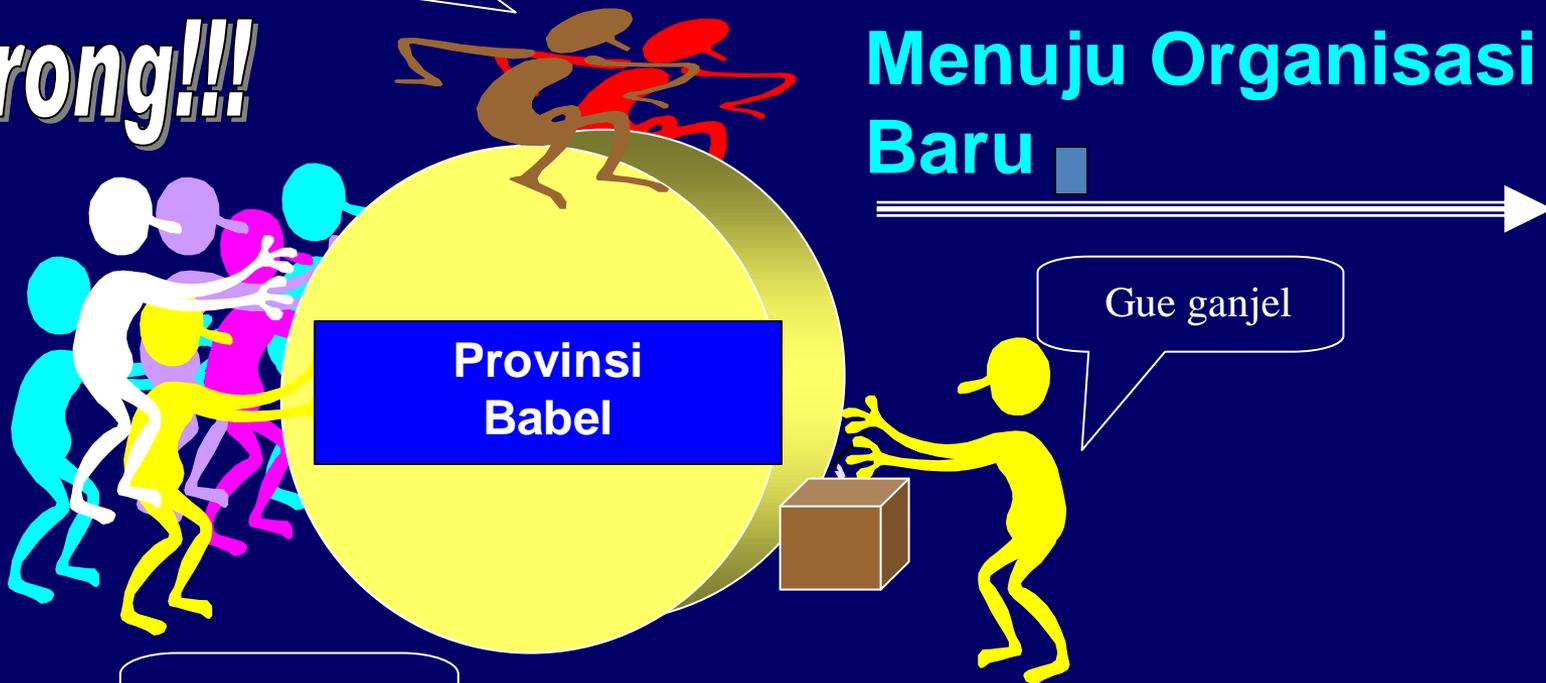
**Menuju Organisasi  
Baru**

**Provinsi  
Babel**

Gue ganjel

Emangnya  
Gue pikirin

**Masuk tipe mana ???**



# HASRAT UNTUK MENGUBAH DIRI

Ketika aku masih muda serta bebas berfikir dengan khayalanku, Aku bermimpi untuk mengubah dunia  
Seiring dengan bertambahnya usia dan kearifanku, Kudapati bahwa dunia tidak kunjung berubah,

Maka cita-cita itupun kupersempit  
Dan kuputuskan untuk hanya mengubah negeriku. Namun tampaknya itupun tiada hasilnya.

Ketika usia senja mulai kujelang,  
Lewat upaya terakhir yang penuh keputusasaan, Kuputuskan untuk mengubah hanya keluargaku, orang-orang yang paling dekat denganku, namun alangkah terkejutnya aku, merekapun tak kunjung berubah!!!

Dan kini, sementara berbaring di tempat tidur  
Menjelang kematianku, baru kusadari:  
“Andaikan yang pertama-tama ku ubah adalah diriku  
sendiri, maka lewat memberi contoh sebagai panutan,  
mungkin keluargaku bisa kuubah,  
  
dan berkat inspirasi dan dorongan mereka, kemudian  
aku menjadi mampu memperbaiki negeriku dan  
siapa tahu, bahkan aku juga bisa mengubah dunia”

*An Anglican Bishop (1100 A.D), as written in the crypts of Westminster Abby  
(Quoted & published by House of Ideas, 1997)*

# Berubah mulai dari Diri Sendiri

**4S**

**Mulai dari :  
SAYA,  
SEKARANG,  
SEKECIL APAPUN  
SAMPAI KAPANPUN**



Terima Kasih

# SEKILAS CV PROF. DJAMALUDIN ANCOK, PHD

## PENDIDIKAN:

Ph.D Department of Psychology,  
Indiana University, USA, 1982  
Sarjana Psikologi, UGM, 1974.

## PENGALAMAN KERJA:

Pengajar tamu:

University of Boras, Swedia  
University of Innsbruck, Austria.  
University of Jonkoping, Swedia  
University of Vienna, Austria.

# CV Lanjut

- Peneliti tamu:
  - Australian National University, Australia
  - Christian Michelsen Institute, Norwegia
  - University of British Columbia, Canada.
- Penguji disertasi:
  - University of Northern Territory, Australia
  - University of Tillburg, Belanda
  - Universiti Kebangsaan Malaysia
  - ITB
  - UNIVERSITAS PARAHİYANGAN
  - UNIVERSITAS AIRLANGGA.
  - UNIVERSITAS GUNDARMA

# CV Lanjut

- Mantan Deputy Menteri KLH Kabinet pembangunan V, RI, 1988-1992
- Mantan Direktur Program Doktor dan Magister Sains, F. Psi. UGM
- Anggota Board of Trustee, UGM.
- Mantan Ketua Umum Pengurus Pusat Ikatan Sarjana Psikologi Indonesia.
- Konsultan/Trainer PT Integre Quadro dengan kegiatan antara lain Restrukturisasi Birokrasi CPI (Chevron), Pertamina, PLN, Angkasa Pura-2, Bank NISP, Bank Mandiri, PT. Makin Group, PT. PTPN-3, PT. Gajah Tunggal, Pupuk Kaltim, PT. Pertamina Trans Kontinental, PT. Telkom, PT.Timah. PT. Multi Sandang, Conoco Philips, United Tractors, AirNav, Star Energy, Vico, Medco, Berau Coal, BPK, dll.
- Penulis sembilan buah buku Psikologi dan Manajemen:
  - Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi (2012).
  - Menjadi Pemimpin sekolah Yang Inspirasional (2014).