

Pengembangan Kompetensi SDM Di PT. Indonesia Power : Apa, Mengapa, dan Bagaimana?

Oleh : Ir. Herman Darnel, M.Sc.
Direktur Sistem dan SDM PT. Indonesia Power
Disampaikan pada Diskusi Interaktif MKI di Suralaya, 14 Oktober 2000

Pengantar

Tulisan ini merupakan suatu konsep pemikiran dasar yang masih perlu dikomunikasikan dan disempurnakan sebelum diterapkan dan dikembangkan lebih jauh di PT. Indonesia Power. Masukan dan umpan balik terhadap konsep ini sangat dihargai.

1. Apa Bisnis Inti dan Kompetensi Inti Indonesia Power?

Bisnis Inti

PT Indonesia Power yang sebelumnya bernama PT PLN PJB 1 adalah suatu perusahaan yang *core business* atau bisnis intinya adalah pembangkitan tenaga listrik. Sesuai anggaran dasar perusahaan Indonesia Power juga dapat melakukan usaha lain yang berkaitan dengan penyediaan tenaga listrik. Sejalan dengan itu dalam perkembangannya sejak berdiri selama lima tahun terakhir Indonesia Power disamping bisnis utamanya : pembangkitan tenaga listrik di Jawa Bali, juga telah merintis dan mengembangkan usaha lain seperti : jasa penyewaan pembangkit, jasa operator pembangkit, jasa pemeliharaan pembangkit dan trading batubara.

Kompetensi Inti

Dengan bisnis inti dalam bidang pembangkitan tenaga listrik , Indonesia Power memiliki *core competence* atau kompetensi inti antara lain : pemeliharaan pembangkit, operasi pembangkit, enjineriing dan pembangunan pembangkit, dan sekarang bertambah lagi dengan trading tenaga listrik. Kompetensi inti tersebut terbangun sejak awal, melalui berbagai proses baik yang alami maupun yang di programkan. Berbagai bisnis baru yang dikembangkan , disamping karena melihat adanya peluang pasar, pada dasarnya juga tidak terlepas dari adanya kompetensi inti tersebut yang ikut memberikan rasa percaya diri dan optimis akan keberhasilan.

Di tingkat Direktorat, Anak Perusahaan dan Unit Unit Bisnis dapat dan perlu pula didefinisikan apa yang menjadi bisnis intinya dan apa kompetensi intinya. Demikian pula seterusnya ditingkat dibawahnya. Di Unit Bisnis Pembangkitan Suralaya misalnya; bisnis intinya adalah pembangkitan tenaga listrik; sedangkan kompetensi intinya adalah pemeliharaan pembangkit, operasi pembangkit dan niaga tenaga listrik. Dengan mengetahui kompetensi inti perusahaan atau unit bisnis tersebut, maka dapat diuraikan kompetensi inti yang lebih kecil sampai kepada kompetensi SDM setiap individu.

2. Apa Visi Perusahaan dan Visi Pengembangan SDM Indonesia Power?

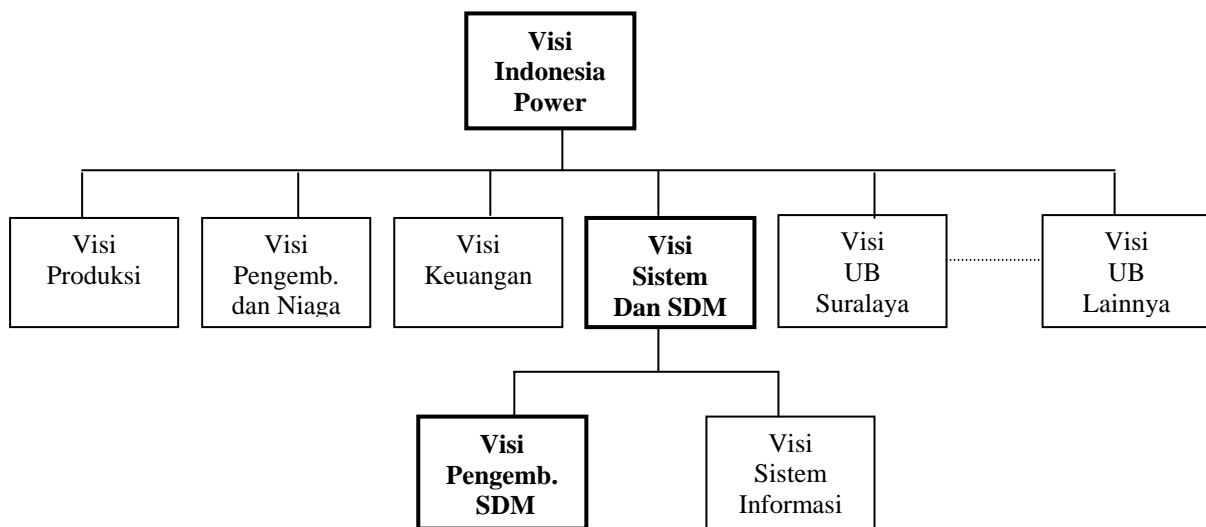
Visi Perusahaan

Dengan nama barunya PT Indonesia Power juga memiliki Visi baru yaitu : *“Menjadi perusahaan publik dengan kinerja kelas dunia dan bersahabat dengan lingkungan”*. Perusahaan publik berarti kepemilikannya terbuka kepada umum dengan melakukan listing di pasar modal. Kinerja kelas dunia berarti perusahaan memiliki kinerja keuangan dan kinerja operasi terutama dalam bisnis intinya setara dengan perusahaan sejenis yang telah menjadi referensi di tingkat dunia.

Bersahabat dengan lingkungan berarti peduli dan keberadaannya tidak mengganggu kelestarian lingkungan. Dengan pengertian pengertian tersebut, karena semuanya berawal dari SDM, maka pengembangan kompetensi SDM merupakan faktor kunci tercapainya cita-cita yang terkandung dalam visi baru ini.

Visi Departemen dan Unit Unit Bisnis

Dalam perusahaan terdapat berbagai departemen dan unit bisnis yang berfungsi menjalankan proses bisnis sesuai bidangnya yang merupakan bagian dari seluruh rantai proses bisnis perusahaan. Sejalan dan selaras dengan visi perusahaan maka setiap departemen atau direktorat dan setiap unit bisnis perlu pula memiliki suatu visi yang jelas yang di-share oleh seluruh anggotanya. Visi yang jelas akan memudahkan perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian program dan aktivitas pada setiap departemen, unit bisnis sampai ke kelompok atau struktur yang lebih kecil. Gambar berikut mengilustrasikan perlunya perumusan visi yang selaras disetiap unsur organisasi dalam perusahaan.



Gambar 1. Visi unsur unsur yang selaras dengan visi perusahaan

Visi Sistem dan SDM

Dengan Visi Indonesia Power sebagaimana disebutkan dan diuraikan diatas, maka visi Direktorat Sistem dan SDM dapat dirumuskan sebagai berikut :

“Memiliki Sistem dan SDM yang unggul, responsif terhadap perubahan lingkungan dan perkembangan bisnis perusahaan, dengan kinerja kelas dunia”.

Sistem dan SDM yang unggul berarti lebih baik atau minimal sama dengan yang dimiliki perusahaan pesaing. Responsif terhadap perubahan lingkungan dan perkembangan bisnis berarti mampu mengantisipasi dan mengikuti perubahan lingkungan makro dan tuntutan perkembangan bisnis dengan tanpa mengurangi kinerja. Kelas dunia berarti memiliki Sistem dan SDM yang setingkat dengan perusahaan sejenis yang sudah mempunyai nama internasional.

Visi Pengembangan SDM

Selanjutnya selaras dengan visi Sistem dan SDM sebagaimana di uraikan diatas dapat pula dirumuskan suatu visi pengembangan SDM pada PT. Indonesia Power sebagai berikut :

“Menjadikan setiap individu SDM memiliki kompetensi dalam bidang tugasnya yang melebihi standar kompetensi serupa pada perusahaan pesaing, dan menjadikan setiap kelompok tugas SDM memiliki kompetensi kelompok yang melebihi kompetensi kelompok serupa pada perusahaan pesaing”.

Individu SDM adalah setiap orang yang menjadi pegawai perusahaan. Kompetensi berarti, pengetahuan[knowledge], ketrampilan[skill] dan perilaku [attitude] yang nanti akan dibahas lebih dalam pada bagian lain makalah ini. Kelompok tugas SDM adalah suatu kumpulan SDM yang terorganisir untuk melakukan suatu tugas secara bersama sama dalam kelompok. Kompetensi kelompok adalah kompetensi yang dimiliki secara terintegrasi dalam kelompok. Kompetensi yang lebih baik dari perusahaan pesaing adalah secara terukur tingkatnya lebih baik dari yang dimiliki oleh perusahaan pesaing.

3. Apa Kompetensi Itu?, dan Kompetensi Apa Yang Perlu Dikembangkan?

Kompetensi SDM faktor kunci keberhasilan suatu kelompok kerja

Keberhasilan pelaksanaan suatu tugas lazimnya diukur dengan : kualitas hasil, waktu penyelesaian, dan biaya pelaksanaan keseluruhan dan bila ketiganya digabungkan maka ukurannya adalah ke-ekonomian. Misalnya dalam suatu pelaksanaan overhaul sebuah mesin, kualitas hasil diukur dengan terlaksananya setiap bagian kegiatan sesuai standar dan tercapainya performance mesin yang lebih baik sesuai standar, waktu penyelesaian diukur berapa hari lama pelaksanaannya, dan biaya merupakan jumlah seluruh biaya pelaksanaan. Keberhasilan suatu kelompok kerja dalam melaksanakan suatu tugas secara bersama sama dalam suatu kelompok ditentukan oleh 3 faktor utama yaitu : 1. Kualitas SDM pelaksana, 2. Sistem dan prosedur kerja, dan 3. Peralatan yang mendukung pelaksanaan. Bila ditelaah lebih jauh maka sistem kerja dan peralatan pendukung adalah sesuatu yang juga ditentukan oleh SDM perusahaan, lazimnya dari tingkat yang lebih tinggi dari pelaksana tapi kadangkala juga melibatkan SDM pelaksana. Oleh karena itu kompetensi SDM merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan yang pada akhirnya menentukan daya saing perusahaan.

Berbagai Definisi Tentang Kompetensi

Kompetensi SDM adalah suatu yang dapat memberikan gambaran tentang kemampuan suatu individu SDM untuk melaksanakan suatu tugas tertentu. Berbagai ahli dan konsultan SDM telah membuat definisi seperti dibawah ini.

Depdiknas yang mengambil definisi dari Australian Standar Competence mendefinisikan kompetensi SDM sebagai berikut : ***“Kompetensi adalah , pengetahuan [knowledge], ketrampilan [skill] dan perilaku [attitude], yang terintegrasi , untuk melaksanakan suatu tugas”.***

Hay Group sebuah perusahaan konsultan SDM mendefinisikan kompetensi SDM sebagai berikut : ***“Kompetensi adalah karakteristik dasar individu yang dalam hubungan sebab akibat berkaitan dengan performa yang efektif atau superior dalam suatu pekerjaan atau jabatan”.***

Sementara itu Andersen Consulting dalam suatu presentasinya menguraikan bahwa : ***“Kompetensi SDM adalah kemampuan performa individu dalam melaksanakan suatu tugas yang ditentukan oleh kombinasi dua unsur yaitu ; 1. Ability yang meliputi ketrampilan, pengetahuan, kreativitas dan intelektual ; dan 2. Motivasi yang meliputi nilai dan keyakinan,relevansi, kepercayaan diri, kepuasan dan kenyamanan”.***

Seorang teman, mantan pimpinan puncak sebuah BUMN yaitu PT. Pos , Ir. Cahyana Ahmadjayadi dalam suatu kesempatan diskusi menguraikan kompetensi SDM sebagai berikut : **Kompetensi SDM adalah karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan tiga faktor ; 1. IQ [Intelligence Quotion] yang meliputi kemampuan berfikir, analitis dan abstraksi yang juga berkaitan dengan pengetahuan ; 2. EQ [Emotional Quotion] yang meliputi, motivasi, pengendalian diri dan kemampuan berinteraksi dalam kelompok ; dan 3. SQ [Spiritual Quotion] yang meliputi iman, taqwa dan hati nurani, dimana ketiganya secara gabungan mempengaruhi performa dalam suatu pekerjaan atau jabatan.**

Selain itu juga Mc. Kinsey membuat definisi kompetensi yang berkaitan dengan tugas oleh suatu kelompok sebagai berikut : **“Kompetensi inti adalah kombinasi komplementer dari ketrampilan dan pengetahuan dasar kelompok atau tim yang menghasilkan kemampuan untuk menunjukkan satu atau lebih proses yang penting dengan standar kelas dunia”.**

Dari berbagai definisi tadi yang *common* atau sama adalah bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan dalam berbagai aspek yang *berkaitan* dengan performa dalam melaksanakan tugas.

Kompetensi Individu dan Kompetensi Kelompok di Indonesia Power

Sejak awal Direksi PJB 1 yang sekarang bernama Indonesia Power telah menyampaikan dalam forum forum SDM dan Rapat Manajemen, bahwa yang disebut Individu yang Profesional atau Kompeten itu adalah : Tahu [memiliki knowledge], Mampu [memiliki skill], dan Mau [memiliki attitude yang positif]. Oleh karena itu masalah konsisten jika di Indonesia Power untuk selanjutnya kompetensi individu didefinisikan sebagai berikut :

Kompetensi individu adalah Pengetahuan, Ketrampilan dan Perilaku yang tergabung dalam setiap individu SDM yang menghasilkan performa yang efektif dan superior dalam suatu pekerjaan atau jabatan.

Sedikit sekali pekerjaan yang benar benar dikerjakan secara individu. Kebanyakan pekerjaan dikerjakan secara kelompok yang performa atau hasilnya tidak semata mata tergantung kompetensi individu. Oleh karena itu perlu pula didefinisikan apa itu kompetensi kelompok. Dengan menggabungkan berbagai definisi kompetensi dan definisi Mc Kinsey, maka kompetensi kelompok di Indonesia Power dapat didefinisikan sebagai berikut :

“Kompetensi kelompok adalah kombinasi komplementer pengetahuan, ketrampilan dan perilaku dalam kelompok atau tim yang menghasilkan performa dengan standar kelas dunia”

Kompetensi apa yang perlu dikembangkan?

Sebagaimana telah diuraikan dimuka bisnis inti perusahaan adalah pembangkitan tenaga listrik. Dalam mengembangkan bisnis ini terutama untuk menjadikan Indonesia Power perusahaan dengan kinerja kelas dunia ada dua macam kompetensi yaitu kompetensi inti dan kompetensi penunjang yang kedua dua nya perlu dikembangkan tentunya dengan prioritas dan intensitas yang tidak harus sama.

Kompetensi Inti

Kompetensi inti Indonesia Power adalah menyangkut fungsi fungsi **1. Operasi pembangkitan, 2. Pemeliharaan pembangkitan 3. Niaga tenaga listrik dan energi dan 4. Enjineri dan pembangunan pembangkit.** Pada setiap fungsi terkandung pula dimensi jenis peralatan atau pekerjaan dan dimensi hirarki tugas. Dalam fungsi operasi dimensi jenisnya adalah, mesin utama, alat bantu dan listrik dan dimensi hirarki tugasnya adalah pelaksana, supervisor dan manajer, selanjutnya demikian pula dalam fungsi pemeliharaan.

Dalam fungsi niaga dimensi pekerjaannya adalah pemasaran, negosiasi, transaksi, metering dan settlement sedangkan dimensi hirarkinya, pelaksana niaga dan manajer. Dalam fungsi engineering dan pembangunan pembangkit dimensi pekerjaannya, studi kelayakan, perancangan, pembangunan sedang dimensi hirarkinya adalah teknisi, enjiner, expert dan manajer. Bila disusun dalam suatu matriks maka kompetensi inti merupakan matriks yang sekurangnya memiliki tiga dimensi. Tabel 1 dibawah ini memberikan ilustrasi sederhana jenis kompetensi inti operasi pembangkitan.

No.	Jenis peralatan	Kompetensi berdasar hirarki tugas atau jabatan			Manajer
		Operator	Supervisor Mesin	Supervisor Alat bantu + Listrik	
1.	Boiler	Boiler	Ya	Tahu	Ya
2.	Turbin Generator	Turbin Generator	Ya	Tahu	Ya
3.	Alat bantu	Alat bantu	Tahu	Ya	Ya
4.	Listrik	Listrik	Tahu	Ya	Ya

Tabel 1. Ilustrasi jenis kompetensi untuk kompetensi inti operasi

Kompetensi penunjang

Kompetensi penunjang dalam perusahaan menyangkut fungsi fungsi yang menunjang fungsi fungsi pada kompetensi inti yaitu : **1. Keuangan dan Akuntansi**, **2. Corporate Coimunications** **3. Administrasi dan Sistem Informasi**, dan **4. Sumber Daya Manusia**. Fungsi fungsi ini seperti halnya pada kompetensi inti juga mengandung dimensi macam pekerjaan dan dimensi hirarki tugas.

4. Mengapa Perlu Mengembangkan Kompetensi ?

Pada dasarnya pengembangan kompetensi ditujukan untuk meningkatkan keunggulan dan daya saing perusahaan. Secara lebih sempit pengembangan kompetensi adalah untuk memenuhi gap antara kompetensi personel dengan kebutuhan atau keperluan pekerjaan sehingga dapat menghasilkan performa dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Berbagai alasan baik yang datang dari pemilik perusahaan maupun yang merupakan tantangan dan keinginan manajemen telah mendorong **perlunya melaksanakan pengembangan dan manajemen kompetensi di PT. Indonesia Power dengan suatu komitmen yang tinggi.**

Mewujudkan good corporate governance

Butir pertama pernyataan komitmen Dirut PT.Indonesia Power yang diminta oleh pemegang saham adalah menerapkan prinsip dan praktek *good corporate governance*. Good corporate governance tersebut disamping tergantung kepada Sistem yang dibangun oleh manajemen tentu juga banyak dipengaruhi oleh kompetensi individu dan kompetensi kelompok yang dikembangkan dalam perusahaan.

Membangun SDM yang etis dan professional

Butir lainnya yang dicantumkan dalam pernyataan komitmen Dirut PT Indonesia Power kepada pemegang saham adalah membangun SDM yang etis dan profesional.

SDM yang profesional atau kompeten sebagaimana diuraikan dimuka SDM yang memiliki kompetensi yang dapat memenuhi keperluan atau standar pekerjaan.Pernyataan komitmen lainnya seperti ; menjamin corporate performance yang lebih baik dari tahun ketahun; menciptakan pertumbuhan perusahaan yang harmonis dengan lingkungannya; dan mengembangkan usaha selaras dengan perkembangan dan tujuan korporasi PLN, juga berkaitan erat dengan kompetensi SDM perusahaan.

Survive dan memenangkan persaingan

Sejalan dengan perubahan lingkungan bisnis baik lokal maupun global, Indonesia Power secara berangsur dihadapkan pada kompetisi yang makin lama akan makin tinggi tingkatnya. Di dunia luar penerapan kompetisi dan kemajuan manajemen telah menghasilkan pemain pemain yang kuat dalam bidang ketenagalistrikan umumnya dan bidang pembangkitan tenaga listrik khususnya. Perusahaan perusahaan tersebut mempunyai kecendrungan untuk melakukan ekspansi usaha ke semua penjuru dunia yang juga ditunjang oleh kesepakatan mengurangi proteksi dan menerapkan pasar bebas secara lebih luas dalam beberapa tahun mendatang. Kenyataan ini tak akan dapat dielakkan dan tanpa meningkatkan kompetensi jangankan dapat memenangkan persaingan, untuk survive pun akan sulit.

Menjadi perusahaan dengan kinerja kelas dunia

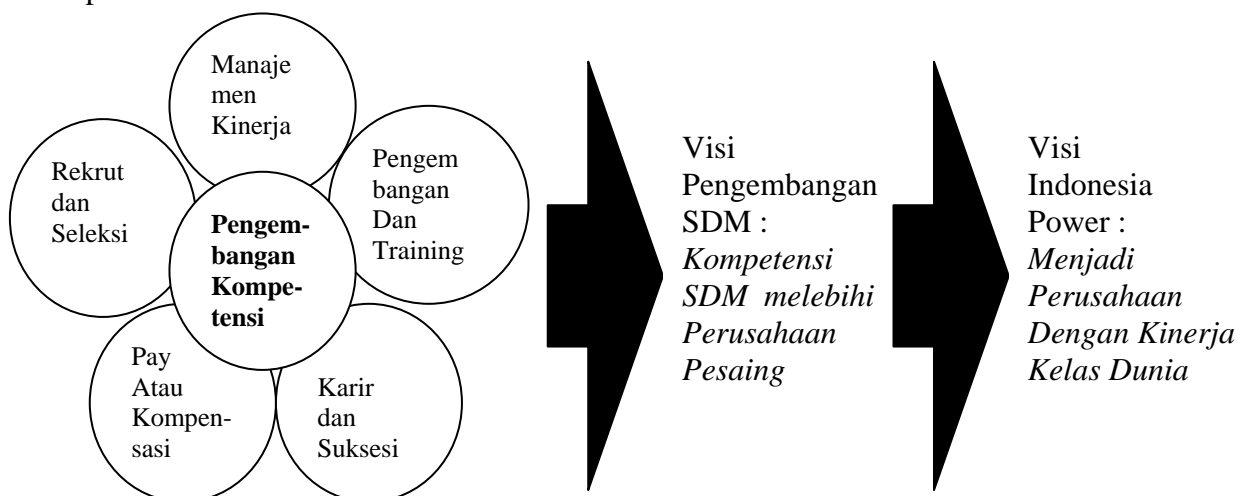
Salah satu pernyataan visi perusahaan adalah memiliki kinerja kelas dunia. Kinerja kelas dunia berarti dalam semua aspek baik aspek operasi maupun aspek keuangan. Untuk mencapai kinerja kelas dunia kunci keberhasilannya yang utama adalah kompetensi SDM. Kinerja kelas dunia hanya dapat diperoleh bila perusahaan memiliki SDM dengan kompetensi yang setingkat dengan SDM perusahaan sejenis yang sudah kelas dunia.

Kepuasan kerja dan masa depan individu yang lebih baik

Pengembangan kompetensi yang berhasil tidak hanya akan menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan tapi juga akan memberikan kepuasan kerja yang lebih tinggi bagi individu dalam perusahaan. Pada dasarnya sebagian besar individu akan merasa lebih senang bila kemampuannya dalam melaksanakan tugas meningkat dan akan memperoleh kepuasan tersendiri bila hasil kerjanya lebih baik. Dengan kompetensi yang lebih tinggi setiap individu juga akan merasa lebih aman dan memiliki masa depan yang baik. Pada saat pensiun mengakhiri tugas pun akan ada optimisme [karena memiliki kompetensi] dapat bekerja lagi ditempat lain bila masih menginginkan.

5. Bagaimana Mengembangkan Kompetensi ?

Pengembangan kompetensi pada dasarnya dilakukan melalui serangkaian aktivitas manajemen SDM yang selanjutnya disebut manajemen SDM berbasis kompetensi. Manajemen SDM berbasis kompetensi terdiri dari 1. Rekrut dan seleksi 2. Manajemen performance atau kinerja, 3. Pengembangan dan pelatihan, 4. Perencanaan karir dan suksesi, dan 5. Pembayaran atau kompensasi .



Gambar 2. Manaaajemen SDM berbasis kompetensi

Rekrut dan seleksi berbasis kompetensi

Rekrut atau penerimaan pegawai adalah salah satu cara yang dapat meningkatkan kompetensi SDM di perusahaan. Proses rekrut dan seleksi yang baik akan dapat menjaring pegawai baru dengan kompetensi terbaik. Rekrut berbasis kompetensi didasarkan kepada pemikiran bahwa jika orang yang dipilih memiliki kompetensi yang dapat memenuhi keperluan atau standar kompetensi pekerjaan, maka hasilnya adalah performa dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Proses seleksi berbasis kompetensi memerlukan adanya standar kompetensi pekerjaan dan test serta interview untuk mengevaluasi kompetensi kandidat. Seleksi difokuskan kepada kompetensi yang kritis yang dapat menunjang peningkatan performa. Namun perlu juga dicatat bahwa terjaringnya pegawai dengan kompetensi yang tinggi tidak semata tergantung kepada proses rekrut tapi juga dipengaruhi tingkat gaji dan prospek pengembangan karir yang berkaitan juga dengan reputasi perusahaan secara keseluruhan.

Manajemen kinerja berbasis kompetensi

Manajemen kinerja berbasis kompetensi adalah suatu proses perencanaan dan evaluasi kinerja dimana disamping menetapkan kompetensi yang diperlukan untuk suatu pekerjaan atau job juga ditetapkan tanggung jawab dan target hasil pekerjaannya. Proses perencanaan kinerjanya difokuskan kepada kinerja yang lebih baik pada masa datang dengan mengkaitkan hasil pekerjaan dan kompetensi. Hal yang penting dalam pelaksanaannya adalah adanya umpan balik dan pengarahan kepada setiap individu SDM untuk meningkatkan performa atau kinerjanya. Manajemen kinerja berbasis kompetensi dapat pula dimanfaatkan untuk mengidentifikasi bidang dan kebutuhan pengembangan SDM.

Pengembangan dan pelatihan berbasis kompetensi

Pengembangan adalah proses peningkatan pengetahuan dan ketrampilan melalui assignment tugas berupa alih bidang tugas atau peran pada jenjang yang sama atau *tour of duty*. Pelatihan adalah kursus atau training yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan. Pengembangan dan pelatihan adalah cara yang lazim dan tradisional untuk meningkatkan kompetensi.

Proses pengembangan SDM berbasis kompetensi merupakan kegiatan men-sintesa kompetensi personal dengan menggunakan kemampuan organisasi. Proses tersebut akan dapat mengidentifikasi kegiatan pembelajaran atau *learning activities* yang dapat menggiring individu SDM kepada pengembangan kompetensi yang spesifik. Usaha pengembangan lebih difokuskan kepada kebutuhan kompetensi untuk menghasilkan performa atau kinerja yang superior. Hal yang penting dalam pelaksanaannya adalah mengkomunikasikan apa yang diinginkan dan diharapkan dari setiap pegawai.

Prioritas pelatihan adalah pengembangan kompetensi yang kritis dan strategis untuk membangun *good corporate governance*, dan kinerja kelas dunia. Pelatihan akan dilaksanakan disemua tingkat dan perlu menyentuh semua bidang. Pelatihan akan dilakukan inhouse, pada pusat pelatihan dalam negeri, dan khusus untuk pengembangan kompetensi yang strategis dan kritis sebagian perlu dilakukan diluar negeri yang pelaksanaannya disesuaikan dengan kondisi keuangan perusahaan.

Perencanaan karir dan suksesi berbasis kompetensi

Perencanaan suksesi berbasis kompetensi menekankan kepada kepemimpinan dimana pemenuhan keperluan kompetensi untuk setiap pekerjaan dan peran memberikan dampak atau hasil terbesar kepada arah dan keberhasilan organisasi atau perusahaan. Proses suksesi dilakukan dengan mengidentifikasi keperluan atau standar kompetensi untuk setiap pekerjaan dan jabatan terlebih dahulu. Dalam proses tersebut dilakukan *assesment* terhadap kandidat potensial dan evaluasi terhadap kesesuaian penempatan posisi atau jabatan sekarang dan yang akan datang. Hal yang penting dilakukan adalah mengkomunikasikan kompetensi apa yang kritis dan penting untuk memenuhi syarat pada posisi kunci di organisasi.

Pembayaran atau kompensasi berbasis kompetensi

Kompensasi berbasis kompetensi konsepnya adalah memberikan penghargaan atas 2 hal; 1. bagaimana pekerjaan dilaksanakan [perilaku kompetensi], dan 2. apa yang telah dikerjakan [hasil]. Dalam konsep ini individu diberi penghargaan [reward] lebih berdasar pada nilai tambah yang dihasilkan ketimbang pada posisi atau jabatan yang dipegang. Oleh karenanya pegawai perlu di motivasi untuk mengembangkan kompetensinya sendiri dan mendemonstrasikan kompetensinya tersebut. Penerapan konsep ini juga dapat meningkatkan fleksibilitas dan memungkinkan mutasi secara lateral dalam organisasi. Hal yang penting dikomunikasikan adalah perilaku apa yang diberikan penghargaan atau nilai oleh organisasi.

6. Penutup

Dari uraian diatas jelaslah bahwa untuk membangun *good corporate governance* dan untuk menghasilkan kinerja kelas dunia perusahaan perlu mengembangkan kompetensi SDM nya, baik kompetensi individu maupun kompetensi kelompok. Pengembangan kompetensi yang dapat memenuhi standar kompetensi setiap pekerjaan dan jabatan merupakan kunci tercapainya arah organisasi dan keberhasilan kinerja.

Pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan menerapkan konsep manajemen SDM berbasis kompetensi yang terdiri dari 5 program inti yaitu : 1. rekrut berbasis kompetensi, 2. manajemen kinerja berbasis kompetensi, 3. Pengembangan berbasis kompetensi, 4. Perencanaan karir dan suksesi berbasis kompetensi, dan 5. Kompensasi berbasis kompetensi. Kelima program tersebut haruslah terencana, terkordinasi dan terintegrasi dengan baik.

Jakarta, 16 Oktober 2000