

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam sebuah organisasi apapun memandang sumber daya manusia sangatlah penting, karena perannya dapat menjadikan keberhasilan dalam mencapai tujuan strategis perusahaan yang telah dirumuskan. Keunggulan sumber daya manusia (karyawan) merupakan target utama dalam meningkatkan pertumbuhan bisnis / usaha yang dilakukan sesuai visi dan misi perusahaan. Sehingga pengembangan sumber daya manusia terhadap kompetensi karyawan merupakan tuntutan yang tidak terelakkan dalam menghadapi perubahan dan persaingan bisnis dimasa yang akan datang.

Mengingat sumber daya manusia sebagai salah satu pemangku kepentingan sentral sebagai ujung tombak dan penentu keberhasilan organisasi perusahaan, PT. Taspen (Persero) senantiasa berkomitmen dalam memberikan perhatian khusus dan terpadu (Laporan Tahunan 2018 : 148) untuk menciptakan sumber daya manusia (karyawan) yang kompeten, professional, unggul / berdaya saing serta mampu beradaptasi pada dinamika bisnis di era digital yang sangat cepat perubahannya. Maka peningkatan kualitas sumber daya manusia diharapkan mampu mendorong kinerja PT. Taspen (Persero), dengan mengacu atau melihat pada berbagai kebijakan internal perusahaan dan berdasarkan berbagai peraturan terhadap pengelolaan sumber daya manusia (SDM).

Sejak berdiri PT. Taspen (Persero), pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam mendorong kinerja karyawan (dalam hal ini kompetensi) telah membudaya

dengan upaya mewujudkan Visi, Misi, dan Tujuan / Target Perusahaan. Hal ini karena kepemimpinan bersama stake holder telah menanamkan tata nilai sebagai komitmen perusahaan dan karyawan berdasarkan standar global dengan menerapkan *Good Corporate Governance (GCG)*, dan sesuai dengan peraturan direksi yang ada. Sedangkan nilai dasar atau nilai utama yang ada pada PT. Taspen (Persero) setiap individu yang terlibat dalam proses penyelenggaraan organisasi harus disiplin, rajin, jujur, adil, terbuka, lugas, konsisten, kebersamaan, profesional dan saling menghargai serta dapat mempertanggungjawabkan tugas dan tindakannya sesuai dengan peraturan, etika dan moral sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dalam rangka memberikan pelayanan untuk mencapai kinerja perusahaan.

Dalam rangka upaya memberikan pelayanan terbaik, maka kompetensi karyawan menjadi unggulan salah satu tujuan strategic bisnis yang utama dalam mendorong kinerja layanan pada PT. TASPEN (PERSERO) antara lain digital base service, layanan kunjungan nasabah, layanan klaim otomatis, dan semua memperoleh sertifikasi ISO 9001:2015. Dimana upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia, PT. Taspen (Persero) telah menerapkan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) yang meliputi: Sistem Manajemen Kinerja (SMK), Kompetensi individu, Pendidikan dan pelatihan Berbasis Kompetensi, Peningkatan Karir dan Sistem pemberian kompensasi. Sedangkan regulasi kompetensi karyawan, telah mengacu pada Peraturan Direksi Nomor : PD- 16/DIR/2018 Tentang Pengukuran Kompetensi Individu karyawan dan berbagai peraturan lainnya.

Berbasis kompetensi yang dimaksud dalam rangka perusahaan merealisasikan berbagai peningkatan atau pengembangan di bidang sumber daya manusia (SDM)

kedalam Sistem Manajemen Kinerja (SMK) PT. Taspen (Persero) dengan menerapkan Cascading Sasaran Kinerja dengan lebih proaktif dari sasaran korporasi menjadi sasaran kinerja individu karyawan, kemudian dilakukan monitoring dan evaluasi. Adapun tahapan SMK dilakukan dengan perencanaan, bimbingan dan evaluasi kinerja secara fleksibel, bahkan setiap terjadi perubahan jabatan (promosi / mutasi / rotasi) harus tersinkronisasi dengan SAP dan secara otomatis jabatan atau posisi karyawan pada Sistem Manajemen Kinerja akan ikut berubah. Adapun sebaran kinerja yang ada melalui metode *force distribution* dengan membagi penilaian karyawan pada masing – masing Unit Kerja ke sejumlah kategori penilaian, sehingga diperoleh sebaran penilaian yang merata dan selaras dengan hasil rekap sistem manajemen kinerja (SMK) PT. Taspen (Persero) periode tahun 2014 sampai dengan tahun 2021 dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 1. 1 : Rekap Kinerja Karyawan PT TASPEN (Persero)
Tahun 2014 - 2021**

Tahun	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Jumlah Karyawan	1. 750	1. 877	1. 838	1. 724	1. 740	1. 725	1. 570	1. 657
Rata-rata	94,79 (B)	95,41 (B)	97,02 (B)	98,72 (B)	97,86 (B)	97,98 (B+)	98,33 (A-)	94,39 (B)

Sumber Data : Divisi HC PT TASPEN (Persero)

Dari tabel diatas menggambarkan kinerja yang tercermin dalam sistem manajemen kinerja (SMK) mengalami peningkatan dari sejak tahun 2014 hingga tertinggi pada tahun 2017 sebesar 98,72 dan berikut mengalami fluktuasi dan naik kembali tahun 2020 sebesar 98,33 pada saat terjadi pandemic Covid 19. Adapun pada tahun 2021 ada penambahan jumlah karyawan, namun terjadi penurunan kinerja secara signifikan sebesar 94,39.

Fenomena juga terjadi pada kemampuan / kompetensi karyawan PT. TASPEN (PERSERO) dilihat pada kemampuan memberikan pelayanan pada peserta Taspen, dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 1. 2 : Kemampuan / Kinerja Layanan Peserta PT. Taspen (Persero)

No	Tahun	Jumlah Peserta	Kenaikan / Penurunan	Jumlah Karyawan	Kenaikan / Penurunan	Kinerja Layanan	Kenaikan / Penurunan
1	2016	6. 801. 542		1. 838		3. 701	
2	2017	6. 773. 106	-0,42%	1. 724	-6,20%	3. 929	6,17%
3	2018	6. 734. 687	-0,57%	1. 740	0,93%	3. 871	-1,48%
4	2019	6. 822. 281	1,30%	1. 725	-0,86%	3. 955	2,18%
5	2020	6. 764. 241	-0,85%	1. 570	-8,99%	4. 308	8,94%
6	2021	6. 041. 356	-10,69%	1. 657	5,54%	3. 646	-15,38%
Rata-rata		6. 656. 202	-2,24%	1. 709	-1,92%	3. 902	0,086%

Sumber : Layanan @taspen. co. id, 22 April 2022, Diolah

Melihat tabel diatas bahwa kinerja layanan peserta tahun 2016 sampai 2021 mengalami fluktuasi dengan rata – rata jumlah pelayanan sebesar 3. 902 orang peserta setiap karyawannya. Ditandai tahun 2020 terjadi puncak melayani karyawan sebanyak 4. 308 peserta (meningkat 8,94 %), sementara tahun 2021 mengalami turun sebesar -15,38% atau sebesar 3. 646 peserta setiap karyawannya. Berarti pada tahun 2021 jumlah pelayanan kepada peserta menurun dibawah rata – rata, apalagi selama enam (6) tahun terakhir jumlah karyawan ada penurunan sebesar -1,92 %, sementara jumlah peserta juga mengalami penurunan yang lebih besar yaitu sebesar -2,24 %. Hal ini menjadi awal pertimbangan penulis berangkat dari kompetensi / kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada peserta. Fenomena ini lebih menarik lagi, bahwa sejak tahun 2015 dicanangkan penggunaan teknologi “*Digital Layanan*” hingga sekarang ini

menunjukkan belum optimalnya pencapaian kinerja karyawan, dimana kinerja (SMK) PT. Taspen (Persero) tahun 2021 rata – rata hanya sebesar 94,39 (lihat tabel 1. 1).

Pencapaian kinerja diatas sebenarnya PT. Taspen (Persero) mengharapkan masing - masing individu dalam perusahaan dapat menghasilkan kinerja seutuhnya dan mencapai keberhasilan sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan. Untuk itu kompetensi menjadi istilah yang standar untuk menggambarkan komponen dalam pencapaian kesuksesan kinerja PT. Taspen (Persero). Dimana kompetensi yang dimaksud memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan, ketrampilan dan sikap / perilaku yang dibutuhkan perusahaan, agar memudahkan evaluasi perilaku karyawan dalam memenuhi standar karyawan yang telah ditetapkan dan menjadi lebih produktif.

Salah satu kompetensi atau kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan dapat dilihat dari segi pendidikan seorang karyawan, karena pengetahuan karyawan dianggap mewakili kemampuan karyawan lebih produktif dalam memberikan informasi pelayanan yang optimal. Maka perkembangan kompetensi karyawan perlu dilihat komposisi jumlah karyawan dari tingkat pendidikan sebagai berikut :

Tabel 1.3 : Komposisi Jumlah Karyawan Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	2017	(%)	2018	(%)	2019	(%)	2020	(%)	2021	(%)	Rata - Rata
1	Pasca Sarjana/S2	96	5,6%	92	5,3%	97	5,6%	89	5,7%	82	4,9%	5,4%
2	Sarjana	808	46,9%	840	48,3%	884	51,2%	841	53,6%	955	57,6%	51,5%
3	Diploma	245	14,2%	283	16,3%	284	16,5%	255	16,2%	250	15,1%	15,7%
4	SLTA	573	33,2%	524	30,1%	459	26,6%	385	24,5%	370	22,3%	27,4%
5	SD-SITP	2	0,1%	1	0,1%	1	0,1%	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
Jumlah		1724	100%	1740	100%	1725	100%	1570	100%	1657	100%	100%

Sumber : Layanan @taspen. co. id, 22 April 2022, Diolah

Berdasarkan karakteristik pendidikan seperti diatas menunjukkan PT. Taspen (Persero) telah berkomitmen dengan memperhatikan factor pendidikan sebagai bagian

kompetensi yang dimiliki, hal ini bisa dilihat prosentasi dari komposisi pendidikan mulai pasca sarjana (S2) mempunyai rata - rata 5,4 %, dan pendidikan sarjana mengalami terus peningkatan dengan rata – rata sebesar 51,5 %. Berbeda dengan dan SLTA mengalami penurunan terus menerus hingga rata – rata sebesar 27,4 %, dan pendidikan SD-SLTP hanya 0 % Hal ini menunjukkan kompetensi atau kemampuan karyawan dilihat dari segi pendidikan sudah telah lama di pertimbangkan oleh PT. TASPEN (PERSERO) dalam memberdayakan karyawan untuk mencapai target bisnis perseroan yang telah ditetapkan.

PT. TASPEN (Persero) bergerak dalam melayani pengelolaan kebutuhan Aparat Sipil Negara (ASN) pada pendanaan, tabungan, asuransi dan pension secara end to end dari masa aktif hingga pension. Sejak berdiri 17 April 1963 oleh Pemerintah diberikan nama Perusahaan Negara Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri (PN TASPEN) yang telah ditetapkan oleh peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 1963, dengan tujuan untuk memberikan kesejahteraan pada saat menjadi Pegawai Negeri Sipil hingga memasuki usia pension. Kemudian pada tanggal 18 November 1970 melalui Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor Kep. 749/MK/IV/11/1970 PN TASPEN bertransformasi menjadi Perusahaan Umum dan ditingkatkan kembali menjadi Perseroan berdasarkan Peraturan Pemerintah RI Nomor 26 Tahun 1981 diganti dengan nama PT. TASPEN (PERSERO).

Tranformasi berbagai bentuk perubahan nama perusahaan menjadi inspirasi manajemen dalam mengelola perusahaan dalam melaksanakan program Asuransi Sosial Pegawai Negeri Sipil (PNS) antara lain Program Pensiun bagi PNS dan Tabungan Hari Tua agar memberi ketenangan di kemudian hari, sehingga dapat

mendorong kinerja dan peningkatan kesejahteraan bagi PNS. Hal ini telah terbukti pelaksanaan pembayaran pension sejak 1 April 1990 hingga saat ini. Konsekwensi tranformasi, perusahaan terus melayani jaminan social bagi Aparatur Sipil Negara seperti yang tertuang dalam Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Sehingga PT. TASPEN (PERSERO) telah banyak melibatkan karyawannya dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi peserta dari Aparatur Sipil Nega (ASN) dan pejabat Negara diseluruh wilayah Indonesia, dengan lima puluh satu (51) kantor cabang dan enam (6) kantor cabang utama.

Adapun permasalahan umum secara empiris yang terjadi pada PT. Taspem (Persero) pada tahun 2014–2015 dimana organisasi pelayanan berdasarkan penugasan, dikarenakan kompetensi karyawan belum merata dan rata – rata masa kerja pegawai di usia 45 tahun. Oleh karena itu tahun 2016 sampai 2018 terjadi restrukturisasi organisasi (pergantian susunan Dewan Komisaris dan penggantian Komisaris Utama) dan kebijakan perpanjangan masa kerja bagi pegawai dan perekrutan pegawai baru sesuai kebutuhan saat itu, sehingga pada tahun 2017 rata – rata masa kerja di usia 42 tahun. Berdasarkan peraturan pemerintah (PP) nomor 49 tahun 2018 Tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja tertanggal 22 November 2018, rata – rata masa kerja masih berada di usia lebih dari 40 tahun. Selanjutnya PT. Taspem (Persero) juga sudah mulai meningkatkan kinerja layanan berbasis elektronik bagi Aparatur Sipil Negara dan telah meluncurkan digitalisasi layanan pembayaran pension dengan menerbitkan kartu pintar (*smart card*).

Pergantian komisaris atau kepemimpinan diatas, terjadi transformasional dalam jajaran PT. Taspem (Persero) sejak tahun 2018 yang mana telah membawa perubahan

besar dalam berbagai kegiatan dan pengelolaan sumber daya manusia, yang semua diarahkan pada pengembangan kompetensi karyawan. Dimana penerapannya banyak muncul berbagai kegiatan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) berkualitas yang diawali dengan proses recruitment yang sebagian besar untuk *Management Trainee* (MT), pendidikan dan pelatihan, assessment terhadap 430 orang karyawan untuk kenaikan pangkat / golongan, *Corporate Leadership Training* (CLT) terhadap 99 karyawan, dan dilakukan *Fit and Proper Test*, yang mana semua itu dipersiapkan menjadi pemimpin masa mendatang, serta terjadi rotasi karyawan baik promosi terhadap 311 karyawan, mutasi sebanyak 54 karyawan dan demosi sebanyak 5 orang karyawan. Sehingga kepemimpinan transformasional yang dilakukan mempunyai dampak signifikan terhadap berbagai kegiatan pengembangan kompetensi karyawan PT. Taspen (Persero). Hal ini ditandai bahwa kinerja (SMK) pada tahun 2018 sebesar 97,86 meningkat pada periode berikutnya tahun 2019 sebesar 97,98 dan tahun 2020 menjadi sebesar 98,33 (lihat table 1. 1).

Dalam implementasi sepanjang tahun 2018, kepemimpinan transformasional pada PT. TASPEN (Persero) telah banyak membudayakan nilai – nilai yang berkembang seperti Integritas, Profesional, Inovatif, Kompetitif dan Tumbuh dalam melakukan dalam berbagai rangkaian kegiatan pendidikan dan pelatihan yang bertujuan meningkatkan kompetensi karyawan, agar beban kerja sebagai tugas dan tanggung jawab yang telah diemban seorang pemimpin mampu dilaksanakan secara disiplin dan dengan baik, hingga dapat meningkatkan kinerja (kompetensi) karyawannya. Adapun pendidikan dan pelatihan yang dimaksud agar karyawan yang ikut dapat terlibat (*Engagement*) dan terlatih dalam meningkatkan ketrampilan (*Skill*)

yang diberikan dapat meningkatkan kompetensi karyawan. Berikut dapat dilihat contoh berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan yang terealisasi tahun 2018 pada PT. TASPEN (Persero) dalam laporan tahunan (2018:172) adalah sebagai berikut :

Tabel 1. 4 : Realisasi Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan PT. Taspen (Persero)

Uraian Kegiatan	RKAP 2018	Realisasi 2018	Prosentasi Pencapaian
Diklat Pra Kerja	150	149	99%
Diklat di Tempat Kerja	150	144	96%
Diklat Kepemimpinan	200	93	47%
Diklat Fungsional	96	230	240%
Diklat Pengembangan Kompetensi Inti	177	143	81%
Diklat Pengembangan Kompetensi Teknis	970	856	88%
Diklat Pelengkap / Tambahan	0	104	0%
Tugas Belajar	0	0	0%
Pra Purna Bakti	350	369	105%
Jumlah	2.093	2.088	99,8%

Sumber : Laporan Tahunan 2018, HCD. PT. Taspen (Persero)

Melihat table diatas sepiintas lalu kegiatan pendidikan dan pelatihan yang terealisasi dengan Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan (RKAP) sebesar 99,8%, namun ada beberapa hal kegiatan Diklat pelengkap / tambahan ada sebanyak 104 kegiatan yang diluar rencana, dan ada kegiatan diklat pengembangan kompetensi inti hanya terealisasi 81%, serta kegiatan diklat pengembangan kompetensi teknis sebesar 88%. Hal ini menunjukkan pendidikan dan pelatihan memberikan kontribusi terhadap kompetensi karyawannya, walaupun ada sedikit gap dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi yang diberikan.

Tantangan kompetensi karyawan dalam meningkatkan pelayanan kepada peserta PT. TASPEN (PERSERO), maka tingkat pendidikan diatas belum cukup mengimbangi pelayanan yang diberikan, karena semua itu tergantung factor

kepemimpinan dan komunikasi yang diberikan dalam rangka meningkatkan kompetensi kepada karyawannya. Berdasarkan penelitian pada praktek kerja lapangan menurut Ayu Widya Lestari (2017 : 37-38), mengatakan bahwa komunikasi organisasi mempunyai peranan yang tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja, karena apabila pimpinan menggunakan komunikasi organisasi yang baik dan ketika pimpinan memberikan suatu tugas kepada pegawainya, maka pesan yang disampaikan akan jelas dan tidak menjadi rancu, sehingga pekerjaan yang dihasilkannya menjadi efektif dan efisien. Sedangkan pemimpin disana seringkali tidak ada di tempat / di ruangan, karena perjalanan dinas atau hal lainnya menyebabkan kurangnya disiplin dalam bekerja, sehingga mempengaruhi kemampuan karyawan dalam mencapai keberhasilan dari tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

Istilah kompetensi sudah tidak asing lagi dan sudah biasa digunakan, lebih mencakup tentang kemampuan dan ketrampilan seseorang / karyawan yang mendapatkan perhatian yang luas bagi kalangan manajemen perusahaan. Kompetensi menurut para ahli, seperti Robbins and Judge (2009) merupakan kemampuan seseorang individu / karyawan dalam melaksanakan tugas dalam pekerjaan. (Robbins SP, 2009). Berikut Hersey et. all (1996), kompetensi menjadi salah satu indicator kinerja, mempunyai peran yang sangat penting karena kompetensi menjadikan persyaratan utama dalam mendorong kinerja, dimana kompetensi merupakan kemampuan (kapasitas) seseorang yang dimiliki guna melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan (Hersey et. al, 1996). Sehingga peran kompetensi yang dibangun merupakan hal yang sangat penting untuk lebih diperhatikan agar berbeda dengan competitor dalam kancah persaingan global. Untuk itu perlu

menelusuri informasi adanya beberapa fenomena terkait kompetensi yang terjadi pada seluruh Kantor Cabang Utama PT. Taspen (Persero) pada tahun 2021, dimana dapat dilihat dari rangking penilaian kinerja karyawan sebagai berikut :

Tabel 1. 5 : Rekapitulasi Ranking Penilaian Kinerja Karyawan PT. Taspen KCU Se-Indonesia – Tahun 2021

No	Kode Cabang	Nama Cabang	Nilai	
			Angka	Kategori
1	600	Makasar	99,70	A -
2	500	Surabaya	96,80	B +
3	300	Bandung	93,52	B
4	100	Jakarta	93,20	B
5	200	Medan	91,73	B -
6	400	Semarang	91,40	B -
Rata-rata			94,39	B (Baik)

Sumber : Layanan @taspen. co. id, 22 April 2022, Diolah

Sedangkan kriteria penilaian kinerja karyawan berdasarkan Sistem Manajemen Kinerja (SMK) adalah sebagai berikut :

Tabel 1. 6 : Kriteria Penilaian SMK

Klasifikasi	Rentang Nilai SMK
A = Sangat Baik Sekali	≥ 100
A- = Baik Sekali	98 – 99,9
B+ = Baik +	96 – 97,9
B = Baik	92 – 95,9
B- = Baik -	80 – 91,9
C = Cukup	70 – 79,9
D = Kurang	55 – 69,9
E = Nihil	< 55

Sumber : HCD. PT. Taspen Persero

Dari tabel diatas menunjukkan kinerja karyawan PT. Taspen (Persero) dalam memberikan pelayanan secara keseluruhan sudah baik dengan rata – rata 94,39 (lihat Tabel 1. 5), namun belum satupun memiliki kategori sangat baik sekali (klasifikasi A), dengan gambaran bahwa PT. Taspen (Persero) KCU diperingkat pertama dan

memperoleh nilai tertinggi adalah PT. Taspen (Persero) KCU Makasar dengan memperoleh nilai 99,70 dengan kategori A - (Baik Sekali). Diperingkat kedua adalah PT. Taspen (Persero) KCU Surabaya dengan memperoleh nilai 96,80 dengan kategori B + (Baik Plus). Diperingkat ketiga adalah PT. Taspen (Persero) KCU Bandung dengan memperoleh nilai 93,52 dengan kategori kategori B (Baik). Adapun KCU Jakarta memperoleh peringkat keempat dengan memperoleh nilai 93,20 dengan kategori B (Baik). Sedangkan PT. Taspen (Persero) KCU Medan diperingkat kelima dengan memperoleh nilai 91,73 dengan kategori B - (Baik Minus). Berikut peringkat keenam yang memperoleh nilai terendah adalah PT. Taspen (Persero) KCU Semarang dengan memperoleh nilai 91,40 dengan kategori B - (Baik Minus). Sehingga kinerja karyawan secara umum sudah baik namun mengindikasikan belum optimal atau belum sesuai apa yang diharapkan perusahaan, yang nantinya dikhawatirkan akan dapat menghambat perusahaan secara keseluruhan dalam mencapai suatu tujuan strategic bisnis PT. Taspen (Persero) dimasa mendatang.

Sedangkan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang utama Jakarta pada peringkat empat (4), sebenarnya jauh dari harapan karena keberadaan kantor KCU Jakarta sangat berdekatan dengan kantor pusat yang seharusnya mempunyai kinerja karyawan yang jauh lebih baik atau lebih tinggi dibandingkan dengan kantor cabang utama di seluruh Indonesia. Berikut ada terdapat informasi mengenai hasil penelitian dari Praktek Kerja Lapangan Fitri Febriyanti (2017 : 41) pada KCU Jakarta, bahwa karyawan tidak sekedar mengandalkan kecakapan intelektual, jauh dari itu kecakapan personal, interpersonal, kemampuan berkomunikasi dengan baik, serta mampu bekerja dalam tim merupakan aspek yang harus dimiliki oleh karyawan PT. Taspen (Persero) KCU

Jakarta. Hal ini dibenarkan pihak HRD PT. Taspem (Persero), factor kepemimpinan mempengaruhi dimana keterlibatan karyawan dalam membangun kompetensi atau kemampuan memberikan pelayanan belum optimal. Bahkan dalam prakteknya ada saja karyawan yang sulit untuk dikembangkan atau terkadang tidak mau berkembang sekalipun perusahaan sudah memberikan pendidikan dan pelatihan, dukungan fasilitas atau sarana prasarana dalam pengembangan kompetensi karyawan. Sehingga hal ini mendorong kinerja karyawan PT. Taspem (Persero) KCU Jakarta periode tahun 2018 sampai dengan tahun 2021, dapat terlihat pada table sebagai berikut :

**Tabel 1. 7 : Kinerja Karyawan KCU Jakarta
Periode Tahun 2018 - 2021**

Kriteria	Score	Tahun 2018		Tahun 2019		Tahun 2020		Tahun 2021	
		Jumlah Karyawan	Nilai	Jumlah Karyawan	Nilai	Jumlah Karyawan	Nilai	Jumlah Karyawan	Nilai
A	4	0	0	0	0	3	12	4	16
A-	3,7	0	0	0	0	172	636,4	142	525,4
B+	3,3	105	346,5	74	244,2	81	267,3	48	158,4
B	3	153	459	194	582	10	30	48	144
B-	2,7	11	29,7	12	32,4	0	0	0	0
C+	2,3	0	0	0	0	1	2,3	0	0
C	2	3	6	1	2	0	0	0	0
D	1	1	1	0	0	0	0	0	0
E	0	0	0	0	0	0	0	0	0
JUMLAH		273	842,2	281	860,6	267	948	242	843,8
Index Score		3,085		3,063		3,551		3,487	

Sumber : HCD PT. Taspem (Persero), Diolah 2022

Dari table diatas terlihat kinerja karyawan PT. Taspem (Persero) KCU Jakarta terdapat fluktuasi indeks score mulai tahun 2018 sebesar 3,085 menurun pada tahun 2019 sebesar 3,063 dan didorong oleh pergantian kepemimpinan tahun 2020 meningkat signifikan menjadi 3,551 dan menurun kembali sebesar 3,487 pada tahun 2021 karena

masa pandemic Covid 19 ada berlangsung pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat (PPKM) berskala mikro dan berlaku secara nasional.

Fenomena kompetensi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan yang disebut keberhasilan, menurut Wibowo (2016) dibutuhkan landasan kuat bersama kompetensi kepemimpinan dan budaya organisasi. Dimana kompetensi merupakan suatu kemampuan dalam melaksanakan suatu tugas / pekerjaan yang didasari ketrampilan, pengetahuan, dan didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu sendiri. (Wibowo, 2016). Maka kompetensi karyawan pada PT. Taspen (Persero) pada Kantor Cabang Utama (KCU) Jakarta sesungguhnya bagaimana faktor yang mempengaruhi dalam mendorong keberhasilan atau kinerja yang dimaksud. Untuk itu perlu melihat lebih jauh tentang kompetensi karyawan PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta, sebagai berikut :

Tabel 1. 8 : KOMPETENSI KARYAWAN KCU JAKARTA

KRITERIA	JUMLAH (KARYAWAN)			
	<u>TH. 2020</u> (267)	Prosentasi	<u>TH. 2021</u> (242)	Prosentasi
- Sangat Disarankan	13	0,048689	13	0,053719
- Disarankan	27	0,101124	22	0,090909
- Belum Disarankan	2	0,007491	18	0,07438
- Tidak Disarankan	29	0,108614	30	0,123967
Keterangan :				
Jumlah yg Dipertimbangkan	71	0,265918	83	0,342975
Hasil Assesment	40	0,149813	35	0,144628

Sumber : HCD PT. Taspen (Persero), Diolah 202

Dari table diatas menggambarkan adanya kompetensi karyawan yang dipertimbangkan dari jumlah karyawan pada tahun 2020 sebesar 267 orang, hanya 71 karyawan dan melalui berbagai penilaian / assesment yang ada sebesar 14,98 % atau sebesar 40 orang (13 orang sangat disarankan dan 27 orang disarankan) yang bisa

diproyeksikan / dipromosikan sebagai pemimpin. Sedangkan pada tahun 2021 ada sedikit penurunan sebesar 14,46 % atau sebesar 35 orang (13 orang sangat disarankan dan 22 orang disarankan) dari 38 orang yang bisa diproyeksikan / dipromosikan sebagai pemimpin.

Sehingga kompetensi karyawan dalam hal ini menjadi menarik untuk diteliti lebih lanjut, , dimana kompetensi menjadi masalah utama. Menurut Zwell (2005) ada lima (5) kategori kompetensi, yaitu : *Task Achivement* yang berhubungan dengan kemampuan tugas / kinerja, *Relationship* dimana berhubungan dengan komunikasi dan pekerjaan orang lain, *Personal Atribut* yang berhubungan dengan integritas seseorang karyawan, *Managerial* yang berkaitan dengan pengelolaan karyawan dalam motivasi membangun komitmen organisasi, dan *Leadership* berhubungan dengan kepemimpinan visioner (transformational) yang strategis dalam membawa perubahan. (Zwell, 2005).

Faktor kepemimpinan transformasional pada PT. TASPEN (PERSERO) telah banyak melakukan perubahan dengan berbagai kegiatan dalam peningkatan kompetensi sumber daya manusia (karyawan), mengembangkan budaya organisasi, membangun relasi melalui berbagai pendidikan dan pelatihan, dan komitmen organisasi dengan melibatkan karyawan agar kompetensi yang dimiliki dapat ditingkatkan dalam memberikan pelayanan melalui berbagai rotasi baik promosi, mutasi maupun demosi yang diberikan agar beban kerja yang berat mengalir kepada semua karyawan. Hal ini dibenarkan oleh pihak HRD PT. Taspem (Persero) dan fenomena yang menarik pada PT. Taspem (Persero) pada Kantor Cabang Utama Jakarta yang berdekatan dengan Kantor Pusat, lebih sering terjadi pergantian kepemimpinan

sebagai lompatan karir dari Kepala Kantor KCU Jakarta ke kantor pusat memegang jabatan yang lebih tinggi. Konsekwensi pergantian kepemimpinan akan mempengaruhi berbagai factor kompetensi yang dibangun dalam meningkatkan kinerja layanan.

Pola pengembangan karyawan PT. Taspen (Persero) melalui kompetensi yang telah diukur, baik *Soft Comptence* melalui Psikotest, wawancara, hasil *Assesment Centre* dan simulasi / presentasi yang pernah dilakukan dan *Hard Competence* yang digunakan dalam memenuhi kebutuhan kompetensi jabatan dalam bentuk proficiency level atau level jabatan karyawan kedalam sistem karir yang ada. Dimana karir karyawan diawal tidak pernah terpikirkan masalah kompetensi, namun dalam perjalanan menghadapi persaingan dalam memenuhi target perseroan sering masalah kompetensi mencuat kepermukaan. Kompetensi merupakan symbol yang melekat pada diri individu karyawan dalam mencapai target atau tujuan perusahaan yang diinginkan, seperti halnya Stephenson (1997) mengatakan bahwa “ *competence is about dealing with familiar problem in familiar situations*” (Stephenson, 1997). Sehingga kompetensi merupakan masalah yang sudah umum atau familiar dalam meningkat kinerja perusahaan, maka menarik dalam kajian penelitian disini untuk memahami factor-factor yang mempengaruhi kompetensi karyawan.

Sebenarnya pengembangan kompetensi / kemampuan karyawan) dilakukan secara optimal akan banyak memberikan keuntungan bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri. Menurut Kasmir (2019) “Pengembangan karyawan adalah proses untuk menyegarkan, mengembangkan dan meningkatkan, kemampuan, ketrampilan, bakat, minat dan perilaku karyawan” (Kasmir, 2019). Berdasarkan wawancara awal dengan pihak HCD PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta dalam menerapkan Manajemen Sumber

Daya Manusia dengan Berbasis Kompetensi (MSDM-BK), secara umum kompetensi yang dimaksud untuk mengubah perilaku karyawan seperti yang diinginkan perseroan masih mengalami kesulitan dimana dalam menggali minat dan bakat karyawan yang sesungguhnya masih terpendam, walaupun secara umum karyawan yang baru paham teknologi dan informasi Hal ini dibenarkan oleh Bowden dan Marton (1998) bahwa *“Competence is an intangible contract and as such may not be observed directly“*, (Bowden, et al. 1998). Sehingga kompetensi sejak tahun 2018 digalakkan kembali melalui program pendidikan dan pelatihan, seperti yang tertuang dalam Laporan Tahunan PT. Taspen (Persero) agar dapat memperbaiki kinerja layanan karyawan.

Kinerja layanan karyawan PT. Taspen (Persero) pada Kantor Cabang Utama (KCU) Jakarta yang tercermin diatas dalam pengembangan kompetensi karyawan belum optimal, sebenarnya banyak factor yang mempengaruhinya seperti seringnya pergantian pimpinan / kepala kantor KCU Jakarta ke Kantor Pusat, menyebabkan komunikasi pimpinan dengan karyawan berkurang sehingga mempengaruhi komitmen dan keterlibatan karyawan berkurang dalam memberikan pelayanan yang memuaskan. Hal ini dibenarkan oleh pimpinan KCU Jakarta, dengan hasil wawancara yang disampaikan adalah pergantian kepemimpinan menjadi sebuah kebutuhan yang tidak terelakkan karena masa pension. Masalahnya adalah pemimpin di kantor KCU Jakarta dekat dengan kantor pusat dan kantor kementrian BUMN, yang terjadi seringnya pertemuan / rapat dengan pihak – pihak lain. Oleh karena itu kedekatan pimpinan dengan karyawan dirasakan kurang, terutama dalam komunikasi dengan karyawan, walaupun ada waktu tertentu rutin ada pertemuan rutin dengan karyawan. Dalam praktek sehari – hari karyawan sebagian besar sering lembur kerja, karena adanya

kecenderungan para karyawan bekerja dalam memberikan pelayanan, selalu mengejar target perusahaan walaupun dengan menggunakan peralatan digital layanan, nampak ada kesenjangan dengan tidak diimbangi dengan kompetensi *soft skill* karyawan yang dimiliki. Pelayanan menjadi lama karena dituntut ketelitian dengan kelengkapan / persyaratan data peserta, apalagi yang dihadapi para lanjut usia yang mempunyai karakter yang lebih sensitive dalam pelayanan. Sehingga kompetensi karyawan PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta bukan berarti menurun atau tidak ada, namun karena target perseroan menuntut lebih atas capaian target perusahaan yang diinginkan, kemudian timbul gap / kesenjangan dalam pelayanan yang ditandai dengan adanya beberapa complain peserta dan karyawan terus dikejar kegiatan – kegiatan yang sudah direncanakan agar dapat terealisasi. Oleh karena itu perlu keterlibatan karyawan yang harus bisa mengkomunikasikan pekerjaan dan memerinci standar masing – masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan setiap karyawan dalam menjalankan tugas atau pekerjaan secara efektif dalam bekerja.

Dengan demikian rendahnya kompetensi karyawan PT. Taspen (Persero) dipengaruhi oleh factor Kepemimpinan Transformational, dan relationship yang berhubungan dengan komunikasi yaitu keterlibatan karyawan dan budaya organisasi.. Adapun pengukuran kompetensi dibedakan menjadi dua (2) yakni : *Soft Competency* dan *Hard Competency* dengan menggunakan Sistem Aplikasi Kompetensi, yaitu Online Competence Assesment (OCA). Sehingga hasil pengukuran bisa diperoleh lebih cepat dan nantinya kelihatan perbedaan atau *gap competency* setiap karyawan

yang akan dipergunakan sebagai acuan kebijakan dalam menentukan kebutuhan karyawan.

Sehingga masalah kompetensi yang ada perlu dipelajari lebih jauh, untuk itu perlu melihat berbagai factor yang mempengaruhi kompetensi seperti hasil pra survey seperti : factor Kepemimpinan Transformational, keterlibatan karyawan dan budaya organisasi. Maka pengembangan kompetensi karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta yang utama bergerak dalam memberikan pelayanan pembayaran pensiun, telah memiliki karyawan yang kompeten, andal dan berkualitas merupakan target utama dalam membangun pertumbuhan perseroan. Untuk pengembangan kualitas dan kompetensi karyawan, telah melaksanakan regenerasi kepemimpinan dilingkungan perseroan dengan memberikan fasilitas pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan kompetensi / kemampuan melalui berbagai pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan oleh internal maupun eksternal. Berdasarkan hasil wawancara dan diberikan laporan tahunan, program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan, untuk pemenuhan gap competency, kebutuhan bisnis dan target kinerja yang dibutuhkan oleh perseroan. Hal ini telah didukung dengan fakta bahwa dengan peningkatan jumlah karyawan, ternyata tidak diimbangi target perolehan dan pelayanan kepada peserta seperti dalam table diatas. Femomena ini perlu dipelajari lebih jauh tentang kepemimpinan tranformasional belum membawa perubahan terhadap kompetensi karyawan dalam proses bisnis dalam mencapai target perolehan dan pelayanan peserta (nasabah), padahal budaya organisasi sudah berkembang lama, peningkatan pendidikan dan pelatihan diberikan fasilitas, dengan disiplin kerja yang ketat, rotasi karyawan dilakukan dalam pengembangan karir, dengan melihat

komitmen dalam organisasi dan keterlibatan karyawan dalam setiap pekerjaan dan program kerja perusahaan serta beban kerja diberikan agar kinerja karyawan mampu memikul tanggung jawab meningkatkan kinerja perusahaan.

Dalam penelitian tentang kinerja karyawan, sudah lama dan sangat banyak, antara lain : Bambang Utoyo, Corry Yohana, dan Mardi (2014), mengatakan bahwa keberhasilan kinerja pegawai dalam organisasi tidak terlepas dari kompetensi pegawai, oleh karena itu pegawai perlu meningkatkan keterampilan dan kemampuannya sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Penelitian ini membahas tentang pengaruh kompetensi dan budaya organisasi melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Aden Prawiro Sudarso, dkk (2020), mengatakan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Melihat banyak penelitian tentang kinerja karyawan, tentu tidak terlepas adanya kompetensi karyawan sebagai predictor. Bahkan sudah ada penelitian di Taspen KCU Semarang oleh Alifia Palokoto (2014) Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi, dengan menggunakan lima variabel independen yaitu integritas, semangat berprestasi, kepedulian pada kualitas dan ketelitian kerja, berorientasi kepuasan pelanggan dan empati, dengan satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Dimana seluruh variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu perbedaan dalam penelitian disini melihat beberapa factor – factor yang mempengaruhi kompetensi karyawan.

1.2 Pembatasan Penelitian

Agar disertasi ini lebih terarah dan tidak meluas, maka dalam penelitian ini lebih ditekankan pembatasan pada pengaruh kepemimpinan transformasional, keterlibatan karyawan, dan budaya organisasi terhadap kompetensi karyawan PT. Taspen (Persero). Oleh karena perseroan ini banyak dan luas cakupan organisasi, maka diangkat studi kasus PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama DKI Jakarta sebagai representasi perseroan yang dimaksud agar memperoleh gambaran secara menyeluruh tentang situasi dan kondisi perseroan yang memiliki cabang paling banyak, yaitu : Bengkulu, Bandar Lampung, Banjarmasin, Palangkaraya, Palembang, Pontianak, Samarinda, Pangkal Pinang, Serang, Tangerang, Tarakan, Jakarta Selatan dan Lubuk Linggau.

Berdasarkan fenomena, teori dan penelitian terdahulu diatas telah mengindikasikan banyak variable Kepemimpinan Transformational, Keterlibatan Karyawan dan Budaya Organisasi dan lain – lain mempengaruhi Kompetensi Karyawan. Hal ini perlu dilakukan penelitian lebih lanjut karena keterkaitan antar variable dalam berbagai teori dan article dalam jurnal – jurnal yang ada sangat beragam dan sangat kompleks permasalahannya. Sehingga penulis membatasi mencoba membatasi pengaruh kepemimpinan transformasional, keterlibatan karyawan, dan budaya organisasi terhadap kompetensi karyawan pada PT. Taspen (Persero) pada studi kasus Kantor Cabang Utama (KCU) Jakarta.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dan batasan masalah diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta ?
2. Apakah Keterlibatan Karyawan berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta ?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta ?
4. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Keterlibatan Karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta ?
5. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan melalui Keterlibatan Karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta ?
6. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Budaya Organisasi pada PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta ?
7. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan melalui Budaya Organisasi pada PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta?
8. Apakah Keterlibatan Karyawan berpengaruh terhadap Budaya Organisasi pada PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta ?
9. Apakah Keterlibatan Karyawan berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan melalui Budaya Organisasi pada PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian berdasarkan permasalahan diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Untuk meneliti Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta ?
2. Untuk meneliti Keterlibatan Karyawan berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta ?
3. Untuk meneliti Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta ?
4. Untuk meneliti Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Keterlibatan Karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta ?
5. Untuk menganalisa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan melalui Keterlibatan Karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta ?
6. Untuk meneliti Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Budaya Organisasi pada PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta ?
7. Untuk menganalisa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan, melalui Budaya Organisasi pada PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta ?
8. Untuk meneliti Keterlibatan Karyawan berpengaruh terhadap Budaya Organisasi pada PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta ?
9. Untuk menganalisa Keterlibatan Karyawan berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan, melalui Budaya Organisasi pada PT. Taspen (Persero) KCU

Jakarta?

1.5 State of The Art

Signifikan penelitian yang merupakan alasan rasionalitas pentingnya mengangkat penelitian ini, adalah sebagai berikut :

1. Secara umum, penelitian tentang kompetensi karyawan baik didalam negeri maupun diluar negeri relatif masih sedikit. Sedangkan kebanyakan kompetensi karyawan sebagai predictor terhadap kinerja karyawan dan kompetensi umumnya lebih diukur pada ketrampilan dan pengetahuan yang lebih empiris. Padahal kompetensi di era sekarang lebih dituntut lebih pada kompetensi perilaku dari karyawan yang lebih sulit untuk diukur / diteliti. Sehingga kompetensi karyawan ini menarik untuk dikaji, karena apalagi banyak factor – factor yang mempengaruhinya. Dimana penelitian – penelitian yang ada hanya bersifat partial berbeda dengan penelitian disini, dimana keterkaitan antar variable secara bersamaan seperti kepemimpinan transformasional. Keterlibatan karyawan dan budaya organisasi terhadap kompetensi karyawan, khususnya pada pada PT. Taspen (Persero).
2. Secara khusus terdapat research gap dalam hasil penelitian setiap hubungan / keterkaitan antar variable secara timbal balik (*resiproca*) dan berbeda pada hasil penelitian baik secara partial maupun bersama – sama antara variable independent kepemimpinan transformasional. keterlibatan karyawan dan budaya organisasi dalam mempengaruhi kompetensi karyawan, lebih banyak dibandingkan dengan kinerja karyawan.

Target luaran (Outcome) dari penelitian ini mendapatkan kebaruan (novelty) penelitian, karena belum banyak penelitian dari variable bebas antara lain kepemimpinan transformasional, keterlibatan karyawan dan budaya organisasi dan kompetensi secara partial maupun simultan mempengaruhi kinerja karyawan, dan masih sedikit sekali yang mengupas factor – factor yang mempengaruhi kompetensi karyawan pada organisasi perusahaan atau organisasi lain seperti lembaga keuangan non bank pada perusahaan PT. Taspen (Persero) dengan segala dinamikanya.

1.6 Novelty Penelitian

Dalam penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keterlibatan Karyawan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) pada studi kasus Kantor Cabang Utama (KCU) DKI Jakarta”. Dimana masalah kompetensi karyawan belum banyak yang meneliti atau mengkaji secara mendalam, yang mana selama ini kebanyakan hanya sebagai predictor terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sangat relevan dengan masalah empiris yang terjadi pada PT. Taspen (Persero) ingin meningkatkan kompetensi karyawan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Penelitian kebanyakan mengarah pada kinerja karyawan dan masih sedikit tentang kompetensi karyawan dengan segala kompleksitas permasalahan, ingin membuktikan hipotesis-hipotesis seperti diatas dari model jalur (*path analysis*) yang sudah ditetapkan. Penelitian yang dilakukan ingin mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel eksogen terhadap variabel endogen, sehingga mendapat kesimpulan yang definitif dan pasti. Penelitian ini sederhana, karena sulitnya

melakukan penelitian yang universal dan terbatasnya waktu penelitian. Dimana penelitian disini hanya menggunakan sampel dari seluruh karyawan PT. Taspen (Persero) pada KCU Jakarta, yang dianggap merefleksikan seluruh populasi yang ada. Sehingga penelitian ini menghasilkan temuan dengan tingkat *precision* (mendekati realitas) dan *confidence* yang baik dan benar.

Target luaran (Outcome) dari penelitian ini mendapatkan kebaruan (novelty) penelitian, karena belum banyak penelitian dari variable bebas antara lain kepemimpinan transformasional, keterlibatan karyawan dan budaya organisasi dan kompetensi secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kompetensi karyawan, dan keunikannya masih sedikit sekali yang mengupas factor-factor yang mempengaruhi atau menjelaskan tentang kompetensi karyawan pada organisasi perusahaan atau organisasi lain seperti lembaga keuangan non bank pada perusahaan PT. Taspen (Persero) dengan segala dinamikanya.