

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Perusahaan terus mengembangkan sebuah proses untuk membuat kinerja menjadi lebih efisien dan produktif dalam hal sumber daya dengan tujuan mendapatkan keunggulan kompetitif atas para pesaingnya (Nham et al., 2020). Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peranan yang penting sebagai aset sekaligus sebagai pelaksana strategi perusahaan untuk mencapai keberhasilan kinerja perusahaan. Perusahaan yang kompetitif dan inovatif membutuhkan SDM sebagai faktor strategis dalam seluruh kegiatan organisasi yang berfungsi sebagai penentu arah kebijakan dan *organization performance* (Nisa et al., 2016). Dukungan manajemen merupakan faktor pendorong penting bagi SDM untuk mencapai perubahan organisasi yang sukses, terlepas dari jenis perubahannya, di dalam perusahaan (Barham et al., 2020). Salah satu dukungan manajemen yang dapat diimplementasikan adalah transformasi pengetahuan dan informasi antar pihak dengan cepat dan akurat. Keberhasilan penerapan sistem baru dan pengembangan kekuatan inovatif ditentukan oleh *top management support*, yang menetapkan hak, tugas, kewajiban, dan perilaku yang sesuai dengan orang yang memegang posisi tertentu dalam suatu konteks sosial (Latifah & Abitama, 2021).

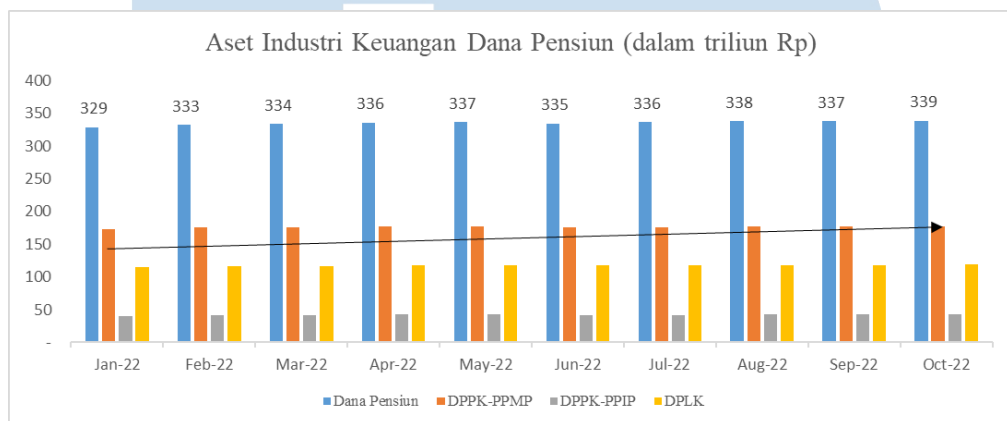
Dalam menjalankan peran strategis di perusahaan, perusahaan juga perlu menekankan pentingnya berbagi informasi yang dituangkan ke dalam *Knowledge Management*. Perusahaan di dunia sudah mulai menyadari bahwa kunci perubahan dan proses terdapat pada kekuatan otak karyawan mereka. Oleh sebab itu, *Knowledge Management* telah menjadi strategi organisasi dan dianggap sebagai alat yang sangat diperlukan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif pada bidang kinerja dan inovasi organisasi yang unggul (Donnelly, 2019). *Knowledge Management* memiliki tantangan kritis untuk pengembangan perusahaan, didukung oleh pedoman strategis bisnis, melakukan aliran informasi yang intens untuk

digunakan dalam proses konversi pengetahuan, yang melibatkan transisi antara pengetahuan tacit dan eksplisit, dalam rangka berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional dan juga untuk peningkatan kinerja inovasi dan keunggulan kompetitif (Arsenijević et al., 2017) Namun, keunggulan kompetitif yang sebenarnya dibangun melalui kemampuan perusahaan untuk menerapkan secara efektif informasi yang sudah ada untuk menciptakan produk dan proses baru. Perusahaan membutuhkan *Knowledge Management* dalam melakukan identifikasi, mengelola, membagikan, dan memindahkan informasi dan pengalaman penting yang merupakan bagian dari sejarah perusahaan (Vrontis et al., 2015).

Sama halnya dengan pengetahuan, *Innovation* juga merupakan bagian penting dalam kelangsungan bisnis suatu organisasi. (Dm et al., 2019). *Innovation* telah menjadi tujuan inti dari setiap perusahaan di masa sekarang dari persaingan yang ekstrim dan dinamisme pasar (Asmawi & Mohan, 2011). *Innovation* telah dikonseptualisasikan dalam berbagai cara. *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) mendefinisikan *Innovation* sebagai indikator potensi kreativitas yang berkontribusi pada pengembangan organisasi dan kunci sukses di pasar. *Innovation* dalam organisasi mengacu pada penerapan dan adopsi strategi dan praktik organisasi untuk melakukan transformasi kinerja bisnis, pangsa pasar, dan pertumbuhan organisasi. Para pimpinan perusahaan dituntut memiliki kecakapan untuk mengelola dan menginspirasi anak buahnya untuk mencapai keunggulan kinerja.

Berdasarkan UU no. 11 Tahun 1992, Dana Pensiun merupakan sebuah badan hukum yang mengelola dana untuk menjalankan program manfaat pensiun. Program Pensiun adalah setiap program yang mengupayakan manfaat pensiun bagi peserta. Dana Pensiun didirikan untuk mengelola dana secara berkala pada saat dan dengan cara yang dirumuskan dalam Peraturan Dana Pensiun. Dana pensiun sendiri terbagi dalam dua kategori, yaitu Dana Pensiun Pemberi Kerja (DPPK) dan Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK). Program pensiun manfaat pasti atau program pensiun iuran pasti, untuk kepentingan sebagian atau seluruh pegawainya sebagai peserta, diselenggarakan oleh orang atau badan yang mempekerjakan pegawai

sebagai pendiri dan membebankan kewajiban kepada DPPK. Sedangkan, bank atau perusahaan asuransi jiwa membentuk DPLK untuk menyelenggarakan Program Pensiun Iuran Pasti bagi perorangan, baik karyawan maupun kontraktor independen, yang berbeda dengan Dana Pensiun Pemberi Kerja bagi karyawan bank atau perusahaan asuransi jiwa (Pradana & Pertiwi, 2022).



Gambar 1.1 Aset Industri Keuangan Dana Pensiun.

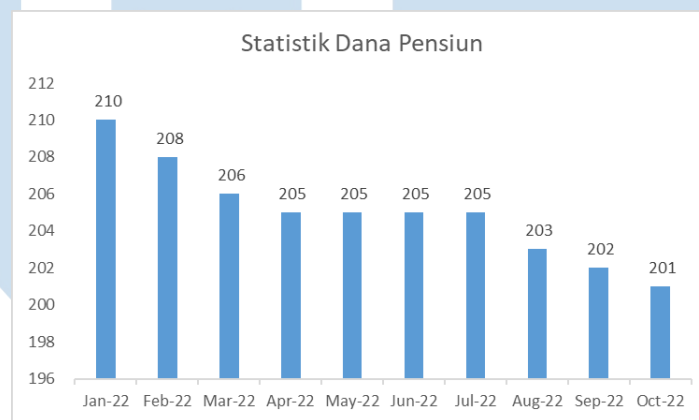
Sumber: Otoritas Jasa Keuangan, diolah.

Merujuk Gambar 1.1 di atas, jumlah aset yang dikelola oleh Dana Pensiun terus mengalami peningkatan. Per Oktober 2022, jumlah aset Dana Pensiun secara keseluruhan adalah 339 triliun rupiah. Pengelolaan aset Dana Pensiun pada praktiknya tidaklah mudah. Dana Pensiun memiliki aturan pengelolaan aset investasi yang diatur dalam POJK Nomor 3/POJK.05/2015. Pengelolaan aset dilakukan dengan tujuan untuk memenuhi kewajiban Dana Pensiun melakukan pembayaran pensiun secara periodik. Setiap aset yang dikelola, diharapkan dapat menutupi kewajiban pembayaran pensiun yang telah ditetapkan dalam Rancangan Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang disusun setiap tahun.

Pertumbuhan Aset Dana Pensiun yang begitu pesat tidak terlepas dari kompetensi Pengurus Dana Pensiun yang cukup ketat dalam mengelola dana pensiun. Setiap Pengurus Dana Pensiun wajib lulus ujian sertifikasi pengetahuan di bidang Dana Pensiun dari Lembaga Standar Profesi Dana Pensiun, serta harus lulus

uji kemampuan dan kepatutan (*fit and proper*) dari OJK dan terus meningkatkan pengetahuannya tentang Dana Pensiun secara berkelanjutan.

Berdasarkan survei OJK, peserta dana pensiun di Indonesia hanya membayar iuran untuk dana pensiun rata-rata sekitar 3% dari penghasilannya, yang sangat kecil jika dibandingkan dengan negara lain, seperti Malaysia yang sebesar 12% per tahun 2022. Perkembangan Dana Pensiun di Indonesia periode tahun 2021 – 2022 dapat dilihat di gambar berikut (Gambar 1.2):

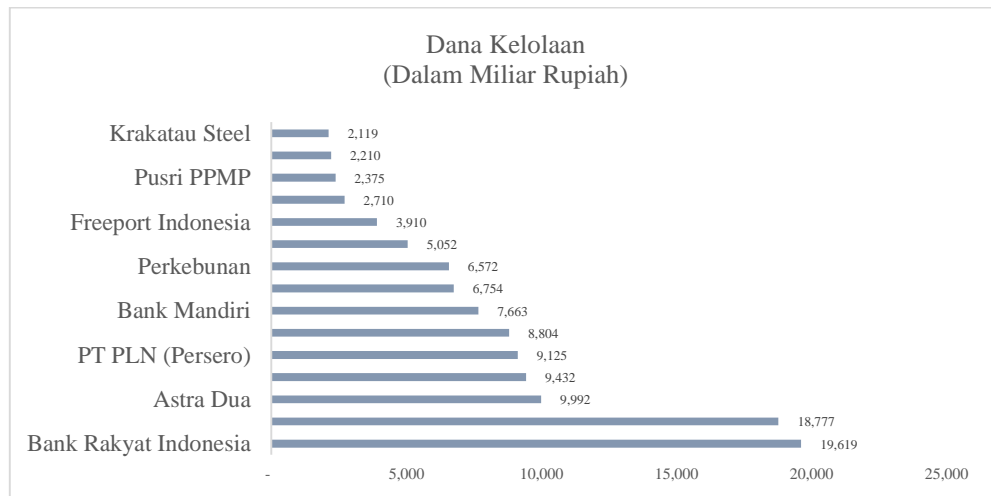


Gambar 1.2 Perkembangan Jumlah Dana Pensiun

Sumber: Otoritas Jasa Keuangan, diolah

Berdasarkan Gambar 1.2, dalam kurun waktu 1 tahun terakhir, pelaku dana pensiun cenderung mengalami penurunan sebanyak 9 dana pensiun dari 210 dana pensiun di Januari 2022 menjadi 201 dana pensiun di Oktober 2022. Hal ini disebabkan oleh Pendiri yang membubarkan dana pensiunnya disebabkan oleh kesulitan kinerja keuangan atau sedang melakukan efisiensi operasional dan keuangannya. Bagi dana pensiun yang membubarkan diri, sebagian besar dananya dialihkan ke dana pensiun lain seperti DPLK.

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA



Gambar 1.3 Beberapa Contoh Dana Pensiun di Indonesia

Sumber: Direktori Dana Pensiun (2022), diolah

Berdasarkan Gambar 1.3 di atas adalah beberapa contoh dana pensiun di Indonesia yang memiliki dana kelolaan lebih dari 100 Miliar rupiah per Oktober 2022. Dalam mengelola aset keuangan, Dana Pensiun membutuhkan pengelolaan SDM yang tepat. Dominasi kelompok tertentu dalam dana pensiun, seperti pemberi kerja, dewan pengawas, dan pengurus dana pensiun, dapat merugikan kepentingan peserta dana pensiun dalam menjalankan dana pensiun. Peserta dana pensiun memiliki kepentingan dan hak antara lain menerima pembayaran pensiun tepat waktu, kemudahan akses informasi, khususnya tentang keterbukaan pengelolaan dana pensiun, serta hak-hak lainnya (Ruchiyat et al., 2021)

Tabel 1.1 Data Peserta Pensiunan di Indonesia per Program

Peserta Pensiun	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
DPPK-PPMP	1.147.633	1.138.048	1.134.609	1.081.021	1.103.840	1.088.755	1.069.982	1.010.854	1.003.007	971.837	927.567
DPPK-PPIP	235.108	274.779	299.251	285.147	342.169	352.610	363.121	389.241	392.300	405.662	394.204
DPLK	1.435.256	1.669.881	1.911.938	2.267.477	2.479.435	2.748.162	2.961.942	3.055.617	3.239.767	3.010.174	3.023.967
<b>TOTAL</b>	<b>2.817.997</b>	<b>3.082.708</b>	<b>3.345.798</b>	<b>3.633.645</b>	<b>3.925.444</b>	<b>4.189.527</b>	<b>4.395.045</b>	<b>4.455.712</b>	<b>4.635.074</b>	<b>4.387.673</b>	<b>4.345.738</b>

Sumber: Statistik Dana Pensiun (2022)

Tabel 1.1 di atas merupakan data peserta pensiunan dari tahun 2010 sampai tahun 2020. Sampai penelitian ini disusun, data pensiunan yang ada di dalam

*website* OJK adalah sampai tahun 2020 dengan total pensiunan sebesar 4.345.738 jiwa. Per tahun 2020, peserta pensiun telah mengalami kenaikan 54% sejak tahun 2010.

Dalam penelitian terdahulu, pengelolaan program pensiun memiliki tantangan yang cukup besar, yaitu eksistensi kelembagaan Dana Pensiun Pemberi Kerja yang berkelanjutan dan kemampuan Pengelola Dana Pensiun dalam menjaga pertumbuhan aset kelolaan yang progresif dengan tetap didukung oleh regulasi yang akomodatif, tata kelola yang kuat dan penerapan manajemen resiko yang efektif (Gaguk Apriyanto, 2020). Oleh karena itu, kurang adil apabila penilaian kinerja di industri Dana Pensiun hanya menilai kinerja keuangan saja, seperti *Return on Investment (ROI)* dengan Selisih Penilaian Investasi (SPI), *Return on Investment (ROI)* tanpa SPI, SPI, Rata-rata Efisiensi, dan Rasio Kecukupan Dana (Info Dana Pensiun, 2019). Dana pensiun diharapkan lebih siap untuk mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau risiko yang dihadapi dalam menjalankan kegiatan usahanya melalui penerapan manajemen risiko. Manajemen risiko adalah seperangkat prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha dana pensiun, sesuai dengan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 28/SEOJK.05/2020 tentang Penerapan Manajemen Risiko untuk Dana Pensiun. Dana Pensiun wajib menyampaikan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan kebijakan Manajemen Risiko dan eksposur Risiko paling sedikit 1 (satu) kali dalam 6 (enam) bulan.

Selain manajemen risiko, pengurus dana pensiun mengelola data dan informasi serta pengetahuan yang wajib diperbarui. Data dan informasi tersebut ditujukan untuk memberikan informasi baru kepada pihak-pihak yang membutuhkan seperti dewan pengawas, pengurus dana pensiun, staf dana pensiun serta para *stakeholder*. Pengurus dana pensiun menggunakan manajemen risiko untuk membantu menciptakan manajemen krisis berdasarkan standar *Good Pension Fund Governance (GPF)*. Pengurus dana pensiun melakukan pengelolaan risiko pendanaan dan risiko investasi sehubungan dengan pelaksanaannya menggunakan

pedoman pengelolaan *database* yang baik, keamanan data dan dokumen dapat dikendalikan. Teknologi baru dan pengetahuan digabungkan dalam rangka untuk meningkatkan efektivitas proses kerja (Gaguk Apriyanto, 2020).

*Organization performance* didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk melaksanakan kegiatan manajerial termasuk perencanaan, penyelidikan, koordinasi, pengawasan, manajemen staf, negosiasi dan representasi (Paryati, 2022). *Organization performance* bergantung pada manajemen yang efisien dan pemanfaatan sumber daya berbasis pengetahuan yang tersedia dan implementasi *knowledge sharing* yang produktif (Mazdeh & Hesamamiri, 2014). *Organization performance* adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien dengan menggunakan sumber daya. Pembelajaran kolektif organisasi, pengambilan keputusan, produktivitas organisasi melalui ide-ide inovatif, produk dan layanan ditingkatkan ke tingkat berikutnya melalui akuisisi pengetahuan, berbagi dan pemanfaatan (Masa'deh et al., 2017).

Konsep *organization performance* dalam literatur biasanya mengacu pada aspek keuangan semata seperti laba, *Return on Asset (ROA)* dan *Economic Value Added (EVA)*. Pengukuran kinerja perusahaan yang lebih luas dengan konsep *Balanced Scorecard (BSC)*, dimana gagasan ini untuk menyeimbangkan aspek keuangan dengan aspek non-keuangan dalam penilaian kinerja perusahaan. BSC dianggap sebagai kerangka kerja yang paling cocok memberikan informasi penting yang berkaitan dengan faktor internal dan eksternal organisasi yang selanjutnya akan berkontribusi pada keberhasilan organisasi (Shukri & Ramli, 2015). Perspektif lain, konsep kinerja yang berorientasi pasar menggunakan pendekatan mekanisme pasar dan perusahaan secara aktif berinteraksi dengan pasar, kinerja perusahaan akan dievaluasi oleh pihak pasar yang didasarkan pada kemampuan perusahaan untuk memberikan nilai tambah kepada pelanggan, pada akhirnya akan ditunjukkan dalam bentuk pendapatan perusahaan.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang terjadi, Dalam mengelola risiko, dibutuhkan SDM yang berkompeten sehingga dana pensiun dapat mencapai tujuan investasi dan dapat memenuhi kewajibannya untuk memenuhi kewajiban pembayaran pensiun. Hal ini perlu didukung oleh *top management* yang memonitor pengelolaan SDM yang tepat. Arahan Pendiri dalam RKAP perlu dimonitor secara bulanan oleh pengurus Dana Pensiun. Sistem kerja dan pengelolaan aset di Dana Pensiun juga masih seringkali dilakukan secara manual dan tidak terintegrasi. Transformasi pengetahuan dan informasi antar pihak terpantau tidak dilakukan dengan cepat dan terbuka. Hal ini berujung pada lemahnya proses pemantauan yang efektif dan berkelanjutan sehingga didapati mempengaruhi kinerja dana pensiun.

Dari penjelasan latar belakang tersebut, terdapat penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *Top Management Support* memiliki pengaruh terhadap *Knowledge Management Processes*?
2. Apakah *Top Management Support* memiliki pengaruh terhadap *Innovation*?
3. Apakah *Top Management Support* memiliki pengaruh terhadap *Organization performance*?
4. Apakah *Knowledge Management Process* memiliki pengaruh terhadap *Innovation*?
5. Apakah *Knowledge Management Process* memiliki pengaruh terhadap *Organization Performance*?
6. Apakah *Innovation* memiliki pengaruh terhadap *Organization Performance*?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah dan pertanyaan penelitian di atas didapati tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah *Top Management Support* memiliki pengaruh terhadap *Knowledge Management Process*.
2. Untuk mengetahui apakah *Top Management Support* memiliki pengaruh terhadap *Innovation*.



3. Untuk mengetahui apakah *Top Management Support* memiliki pengaruh terhadap *Organization Performance*
4. Untuk mengetahui apakah *Knowledge Management Process* memiliki pengaruh terhadap *Innovation*.
5. Untuk mengetahui apakah *Knowledge Management Process* memiliki pengaruh terhadap *Organization Performance*.
6. Untuk mengetahui apakah *Innovation* memiliki pengaruh terhadap *Organization Performance*

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dari aspek teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan variabel baru sebagai alat ukur terhadap pengembangan *organization performance* di Dana Pensiun.
2. Dari aspek manajerial, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk perusahaan yang ingin meningkatkan *organization performance* dengan melakukan implementasi *Knowledge Management Process*, *Innovation* dan didukung *Top Management Support* sebagai bagian dari strategi yang holistik dan komprehensif.
3. Dari aspek peneliti, penelitian ini menjadi sebuah pengalaman berharga bagi peneliti untuk mengasah *analytical skill* dan mempertajam setiap argumentasi yang diperoleh selama proses pengerjaan thesis.

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A