BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Umum PT Bareksa Portal Investasi

Bareksa adalah pionir layanan *marketplace* finansial dan investasi terintegrasi di Indonesia. Sejak mendapatkan lisensi resmi dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada tahun 2016, Bareksa telah menjadi Agen Penjual Reksadana yang menawarkan produk reksadana dari berbagai manajer investasi terpercaya. Dengan pangsa pasar yang signifikan, Bareksa dipercaya oleh banyak investor di Indonesia. Selain reksadana, Bareksa juga menjadi mitra distribusi resmi Kementerian Keuangan RI untuk menjual Surat Berharga Negara (SBN) ritel secara online dan menyediakan layanan transaksi jual beli emas secara digital. Bareksa berkomitmen untuk mengedukasi masyarakat tentang keuangan dan investasi, menyediakan data market, konten, riset, analisis, dan berita untuk membantu investor membuat keputusan yang cerdas.

Keunggulan utama Bareksa terletak pada keamanan dan kemudahan transaksi. Sebagai Agen Penjual Reksadana yang diawasi oleh OJK dan mitra distribusi SBN dari Kementerian Keuangan, Bareksa menjamin keamanan dalam setiap transaksi. Proses pendaftaran dan transaksi sepenuhnya online, didukung oleh aplikasi mobile untuk akses mudah dan cepat melalui perangkat Android dan iOS. Bareksa menawarkan dua layanan utama: Bareksa Prioritas dan Bareksa Bisnis. Bareksa Prioritas, bekerja sama dengan Jagartha Advisors, menyediakan layanan konsultasi investasi pribadi yang eksklusif dan independen. Dengan penasihat investasi berpengalaman, layanan ini menawarkan solusi keuangan yang dipersonalisasi dengan keamanan tinggi.

Bareksa Bisnis menyediakan solusi manajemen dana perusahaan yang efisien dengan fitur seperti Multiple User Access, Document Approval, dan Investment Report. Layanan ini cocok untuk korporasi, yayasan, pengelola dana pensiun, dan perusahaan asuransi, menawarkan berbagai jenis reksadana tanpa biaya transaksi bagi investor institusional. Dipimpin oleh Karaniya Dharmasaputra, Co-founder dan CEO dengan pengalaman luas di industri finansial dan teknologi, Bareksa terus berfokus pada inovasi, keamanan, dan kemudahan akses, menjadikannya platform investasi terkemuka di Indonesia.

1.1.2 Logo PT Bareksa Portal Investasi

Berikut merupakann logo PT Bareksa Portal Investasi:

Gambar 1. 1 Logo PT Bareksa Portal Investasi

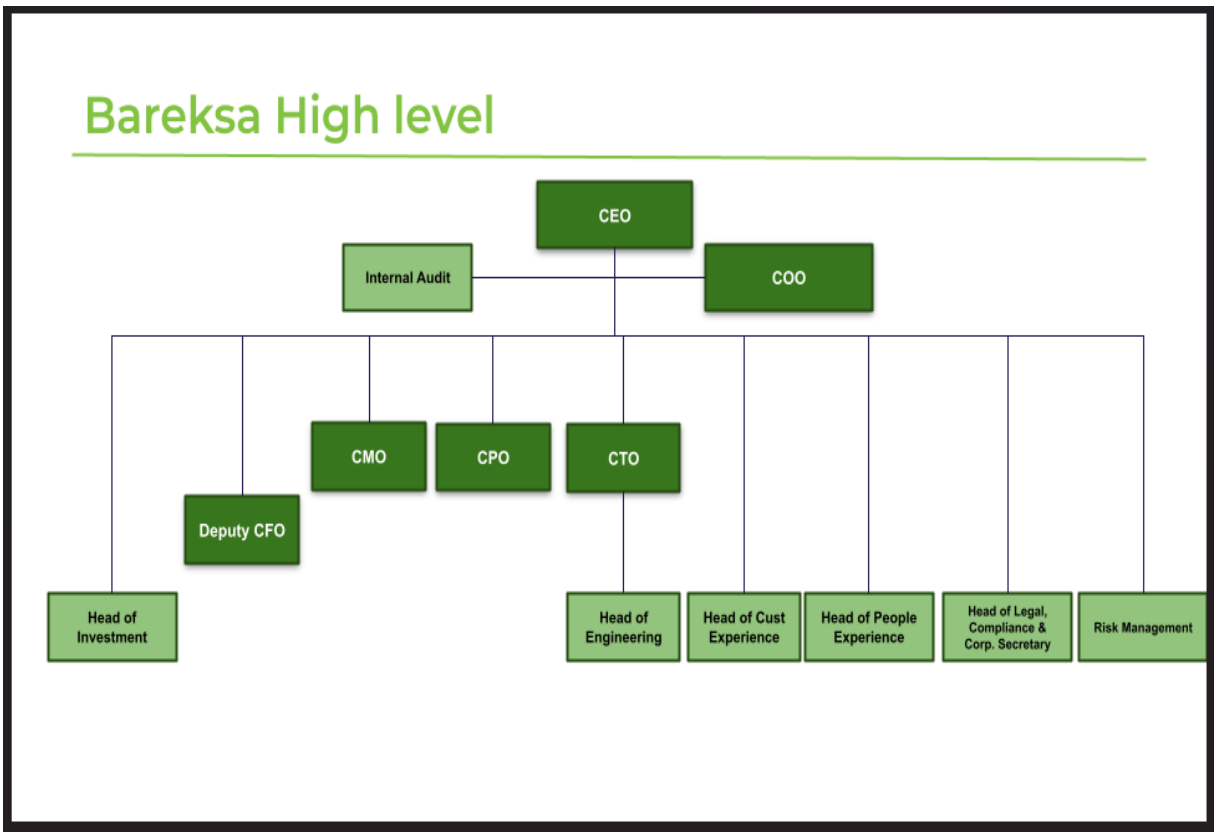
Sumber: Data Internal PT Bareksa Portal Investasi

1.1.3 Visi dan Misi PT Bareksa Portal Investasi

Ikut menumbuh kembangkan dunia investasi di kalangan masyarakat Indonesia dengan memanfaatkan teknologi informatika dan Internet. Bareksa.com juga berambisi turut serta semakin meningkatkan eksposur dunia investasi nasional ke pasar global.

1.1.4 Struktur Organisasi PT Bareksa Portal Investasi

Berikut merupakan struktur organisasi PT Bareksa Portal Investasi:



Gambar 1. 2 Struktur Organisasi PT Bareksa Portal Investasi

Sumber: Data Internal PT Bareksa PortaL Investasi

Berdasarkan gambar terkait struktur organisasi PT Bareksa Portal Investasi diatas, dapat diketahui bahwa di posisi paling atas terdapat *CEO* (*Chief Executive Officer*) yang mengawasi dua cabang utama yaitu:

1. *Internal Audit*, Departemen ini melakukan pelaporan secara langsung kepada *CEO* (*Chief Executive Officer*) untuk memastikan kemandirian dan objektif dari tugas nya.
2. *COO* (*Chief Operational Officer*), posisi ini mengelola beberapa departemen yaitu sebagai berikut:
    a. *CMO* (*Chief Marketing Officer*)
    b. *CPO* (*Chief Product Officer*)
    c. *CTO* (*Chief Technology Officer*)
    d. *Head Of Customer Experience*
    e. *Head Of People Experience*
    f. *Head of Legal, Compliance & Corp. Secretary*
    g. *Risk Management*

Posisi *COO* (*Chief Operational Officer*) juga memiliki *Deputy CFO* (*Chief Financial Officer*) yang melakukan pelaporan kepadanya, hal ini mengindikasikan fokus pengelolaan finansial yang kuat di dalam cabang operasi.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Era globalisasi dan digitalisasi telah mengubah lanskap bisnis secara drastis. Perusahaan dihadapkan pada persaingan yang semakin ketat dan dinamis. Globalisasi memungkinkan masuknya pemain baru dari berbagai belahan dunia ke pasar domestik, sementara digitalisasi mempercepat perubahan teknologi dan memunculkan model bisnis baru yang lebih efisien dan inovatif. Dalam konteks ini, daya saing perusahaan menjadi faktor krusial yang menentukan keberlangsungan dan kesuksesan jangka panjang. Untuk tetap kompetitif di era globalisasi dan digitalisasi, perusahaan perlu terus meningkatkan kinerja pegawainya. Salah satu cara paling efektif untuk mencapai hal ini adalah melalui pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang baik. Pengelolaan SDM yang efektif tidak hanya fokus pada aspek operasional, tetapi juga

pada pengembangan kepemimpinan dan *Organizational Culture*. Menurut Ulrich et al. (1999), pengelolaan SDM yang strategis dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Lebih lagi, dapat dikatakan juga bahwa Karyawan berperan sebagai perencana, ahli strategi, penggerak, dan manajer aktivitas organisasi, menjadikannya aset yang berharga (Rahmadani & Winarno, 2023).

Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan oleh sebuah organisasi atau perusahaan untuk mengelola SDM nya dengan lebih baik guna meningkatkan kinerja nya yang juga dapat berdampak kepada peningkatan nilai keseluruhan dari perusahaan itu sendiri, salah satunya adalah dengan *Organizational Culture* dan *Authentic Leadership* yang penerapan nya melalui *Knowledge Management*. Penerapan *Authentic Leadership* yang menekankan kejujuran, integritas, dan keterbukaan, sangat penting untuk meningkatkan kepercayaan dan komitmen pegawai. Menurut Avolio et al. (2004:806), pemimpin otentik mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai. Selain itu, *Organizational Culture* yang kuat dan positif berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan inovatif. Schein (2010:14) menyatakan bahwa *Organizational Culture* yang kuat dapat membentuk perilaku dan sikap pegawai sehingga selaras dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan. Integrasi *Authentic Leadership* dan *Organizational Culture* melalui *Knowledge Management* memungkinkan perusahaan mengelola dan memanfaatkan pengetahuan secara efektif dan dengan menghadapi tantangan globalisasi dan digitalisasi, perusahaan yang menerapkan *Authentic Leadership* dan membangun *Organizational Culture* yang kuat melalui *Knowledge Management* akan memiliki daya saing yang lebih tinggi.

Lebih lagi, dalam konteks perusahaan yang bergerak di bidang *marketplace* finansial yang beroperasi dalam lingkungan makro yang dinamis dan kompleks yang mencakup berbagai faktor eksternal yang dapat mempengaruhi operasi perusahaan secara signifikan, Salah satu faktor utama adalah kondisi ekonomi makro, yang mencakup pertumbuhan ekonomi, inflasi, tingkat pengangguran, dan stabilitas finansial. Menurut Porter (1980:21), kondisi ekonomi makro dapat mempengaruhi daya beli konsumen dan tingkat investasi, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi permintaan terhadap layanan finansial yang ditawarkan oleh perusahaan.

Selain faktor ekonomi, regulasi dan kebijakan pemerintah juga memainkan peran penting dalam industri ini. Perusahaan *marketplace* finansial di Indonesia harus mematuhi berbagai

peraturan yang ditetapkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bank Indonesia. Peraturan ini mencakup aspek-aspek seperti perlindungan konsumen, keamanan data, dan kepatuhan terhadap standar keuangan. Menurut Diemers et al. (2015:14), regulasi yang ketat dapat menambah biaya operasional perusahaan dan memperlambat proses inovasi, namun juga dapat meningkatkan kepercayaan konsumen dan stabilitas pasar.

Teknologi adalah faktor lain yang sangat penting dalam lingkungan makro perusahaan *marketplace* finansial. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah membuka peluang baru bagi perusahaan untuk menawarkan layanan yang lebih efisien dan inovatif. Namun, teknologi juga membawa tantangan tersendiri, seperti kebutuhan untuk terus berinvestasi dalam sistem keamanan siber dan mengikuti perkembangan teknologi terbaru untuk tetap kompetitif. Sebagaimana dicatat oleh Gomber et al. (2017:542), perusahaan *marketplace* finansial harus mampu mengintegrasikan teknologi baru dengan cepat dan efektif untuk memenuhi ekspektasi pasar yang terus berkembang.

Lingkungan sosial dan demografi juga mempengaruhi industri ini. Perubahan dalam struktur demografi dapat menciptakan pasar baru bagi layanan *marketplace* finansial. Konsumen muda cenderung lebih terbuka terhadap penggunaan aplikasi dan layanan digital untuk mengelola keuangan mereka. Menurut Lee dan Shin (2018:39), pemahaman tentang preferensi dan perilaku konsumen muda sangat penting bagi perusahaan *marketplace* finansial untuk merancang produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

Faktor kompetitif dalam industri juga harus dipertimbangkan. Industri *marketplace* finansial di Indonesia semakin kompetitif dengan masuknya pemain baru dan inovasi yang terus berkembang. Persaingan ini mendorong perusahaan untuk terus berinovasi dan menawarkan layanan yang unik dan bernilai tambah bagi konsumen. Porter (1985:33) menyatakan bahwa untuk tetap kompetitif, perusahaan harus mampu mengembangkan strategi yang membedakan mereka dari pesaing, baik melalui inovasi produk, layanan pelanggan yang superior, atau efisiensi operasional.

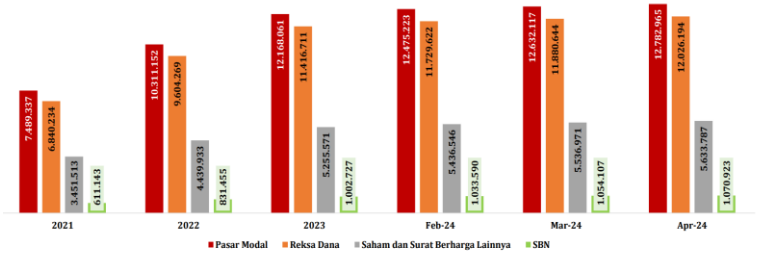
Penerapan *Authentic Leadership* dan *Organizational Culture* melalui *Knowledge Management* dapat secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai dan mengatasi tantangan dalam lingkungan makro yang dinamis di perusahaan seperti PT Bareksa Portal Investasi, yang beroperasi dalam industri *marketplace* finansial.

Authentic Leadership, yang menekankan pada kesadaran diri, integritas, dan transparansi,

dapat menjadi fondasi yang kuat untuk membangun *Organizational Culture* yang inklusif dan responsif terhadap perubahan eksternal. Menurut Walumbwa et al. (2008:91), pemimpin otentik yang memiliki kesadaran diri yang tinggi mampu menginspirasi dan memotivasi tim mereka untuk bertindak sesuai dengan nilai-nilai perusahaan, terlepas dari tekanan eksternal. Dalam konteks perusahaan *marketplace* finansial yang sering kali berurusan dengan data sensitif dan keputusan keuangan yang krusial, integritas dan etika yang ditunjukkan oleh pemimpin sangat penting. Dengan demikian, pegawai di perusahaan tersebut akan lebih cenderung untuk bekerja secara efektif dalam tim, berbagi pengetahuan, dan memberikan kontribusi terbaik mereka untuk mencapai tujuan perusahaan.

Organizational Culture yang didukung oleh *Knowledge Management* memainkan peran penting dalam memfasilitasi kolaborasi antar tim dan inovasi produk. Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995:16), penerapan *Knowledge Management* memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan dan memanfaatkan pengetahuan yang ada secara efektif, sehingga mempercepat siklus inovasi. Dalam konteks perusahaan *marketplace* finansial, di mana teknologi berperan besar dalam menghadapi tantangan seperti keamanan siber dan persaingan yang intens, kemampuan untuk mengelola dan membagikan pengetahuan secara efektif dapat menjadi keunggulan kompetitif yang signifikan.

Selain ancaman terdapat juga peluang bagi perusahaan yang bergerak pada bidang finansial yang menjadikan perusahaan harus cepat tanggap dalam melihat, memanfaatkan, dan mengambil peluang tersebut. Salah satu nya adalah peluang terkait perkembangan investor di Indonesia, berikut merupakan data statistik pertumbuhan investasi di Indonesia:



SID	Pertumbuhan investor					
	2021	2022	2023	Feb-24	Mar-24	Apr-24
Pasar Modal	92,99%	37,68%	18,01%	1,20%	1,26%	1,19%
Reksa Dana	115,41%	40,41%	18,87%	1,36%	1,29%	1,23%
Saham dan Surat Berharga Lainnya*	103,60%	28,64%	18,37%	1,66%	1,85%	1,75%
SBN	32,75%	36,05%	20,60%	1,78%	1,99%	1,60%

Gambar 1. 3 Data Pertumbuhan Investor

Sumber: Kustodian Sentral Efek Indonesia

Dari data pertumbuhan investasi di Indonesia dari tahun 2021 hingga April 2024, terlihat bahwa pasar modal, dana investasi, saham dan surat berharga lainnya, serta pasar SBN mengalami fluktuasi yang signifikan. Pasar modal menunjukkan pertumbuhan yang kuat pada tahun 2021 dengan 92,99%, laju pertumbuhannya meningkat tiap bulan nya secara bertahap pada tahun 2024 . Industri dana investasi mengalami pola serupa, dengan pertumbuhan tinggi sebesar 115,41% pada tahun 2021. Pasar saham dan surat berharga lainnya serta pasar SBN juga menunjukkan pertumbuhan yang kuat tiap tahunnya.

PT Bareksa Portal Investasi, sebagai perusahaan *marketplace* finansial, memiliki peran signifikan dalam mendukung pertumbuhan investor di Indonesia melalui penyediaan platform investasi yang mudah diakses dan tepercaya. Maka dari itu, dengan meningkatnya kepercayaan dan adopsi teknologi digital di sektor keuangan, Bareksa dapat memanfaatkan peluang ini untuk terus mengedukasi dan menarik investor baru, serta menyediakan layanan yang mendukung pertumbuhan portofolio investasi mereka.

Untuk mengoptimalkan peluang ini, Bareksa dapat mengambil tindakan strategis dengan menerapkan prinsip *Authentic Leadership* dan memperkuat *Organizational Culture* melalui *Knowledge Management*. *Authentic Leadership* yang menekankan kejujuran, integritas, dan keterbukaan akan membantu membangun kepercayaan dan loyalitas di antara pegawai dan investor. Pemimpin yang otentik mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi, sehingga meningkatkan produktivitas dan inovasi. Dengan demikian, pegawai Bareksa akan lebih termotivasi untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggan dan berkontribusi pada pertumbuhan perusahaan.

Organizational Culture yang kuat dan positif sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan inovatif. PT Bareksa dapat memperkuat budaya ini melalui berbagai inisiatif, salah satunya adalah dengan membuat kebijakan dan regulasi di dalam perusahaan berdasarkan budaya organisasi yang diterapkan. Dengan mempromosikan kolaborasi dan inovasi, Bareksa dapat menciptakan tim yang lebih kohesif dan berkomitmen, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan di pasar.

Knowledge Management juga memainkan peran penting dalam strategi ini. Dengan mengelola pengetahuan secara efektif, Bareksa dapat memastikan bahwa seluruh pegawai memiliki akses terhadap informasi dan keterampilan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan regulasi. *Knowledge Management* memungkinkan perusahaan untuk mengumpulkan, menyimpan, dan berbagi pengetahuan secara efisien,

sehingga mempercepat siklus inovasi dan meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan pasar.

Melalui penerapan *Authentic Leadership*, penguatan *Organizational Culture*, dan implementasi *Knowledge Management* yang efektif, PT Bareksa dapat memanfaatkan peluang yang ada untuk terus mendukung pertumbuhan investasi di Indonesia. Dengan meningkatkan kinerja pegawai dan layanan kepada investor, Bareksa tidak hanya akan berkontribusi pada pertumbuhan pasar, tetapi juga akan memperkuat posisinya sebagai pemimpin di industri *marketplace* finansial.

Dengan membangun budaya yang didorong oleh nilai-nilai *Authentic Leadership* dan didukung oleh praktik *Knowledge Management* yang efektif, PT Bareksa Portal Investasi dapat meningkatkan adaptabilitas nya terhadap perubahan dalam lingkungan makro ekonomi dan regulasi yang kompleks. Hal ini sejalan dengan pandangan Porter (1980:21) yang mengemukakan bahwa perusahaan harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap kondisi ekonomi dan regulasi yang berubah. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan *Organizational Culture* yang kuat dan *Knowledge Management* yang efektif tidak hanya akan meningkatkan kinerja pegawai, tetapi juga memungkinkan perusahaan untuk tetap kompetitif dan berkelanjutan di tengah tantangan yang terus berubah dalam industri *marketplace* finansial. . Maka dari itu, perlu diketahui data kinerja pegawai untuk penelitian ini, berikut merupakan kinerja pegawai yang dicerminkan dengan data kinerja divisi marketing dengan indikator jumlah App Subscriptions, Indikator jumlah app subscriber digunakan pada penelitian karena merupakan salah satu indikator utama dalam mengukur kinerja pegawai pada perusahaan finansial, khususnya yang bergerak dalam bidang *marketplace* finansial terintegrasi seperti PT Bareksa Portal Investasi. Jumlah app subscriber mencerminkan tingkat penerimaan dan kepercayaan pengguna terhadap layanan yang ditawarkan oleh perusahaan. Tingginya jumlah subscriber menunjukkan keberhasilan pegawai dalam meningkatkan kinerja nya, yang merupakan kunci dalam pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis di industri *marketplace* finansial.:

TABEL 1. 1

DATA KINERJA Pegawai

Unit	Indikator	2024			
		Januari		Februari	
		Target (*Subscriber*)	Realisasi (*Subscriber*)	Target (*Subscriber*)	Realisasi (*Subscriber*)
Digital Marketing	*App Subscriptions*	19000 - 21000	25000	19000 - 21000	17000

Sumber: Data Internal Perusahaan

Berdasarkan indikator kinerja utama, kinerja divisi digital marketing pada indikator app subscriptions pada bulan Januari 2024 mencapai target dengan realisasi sebanyak 25,000 pelanggan, melebihi target yang ditetapkan yaitu 19,000 - 21,000 pelanggan. Hal ini menunjukkan efektivitas upaya pemasaran dan engagement yang dilakukan oleh tim digital marketing. Namun, pada bulan Februari, terjadi penurunan signifikan dengan hanya mencapai 17,000 pelanggan, di bawah target yang sama. Penurunan ini menandakan adanya masalah dalam strategi yang diterapkan, yang mungkin memerlukan perhatian lebih dalam manajemen dan motivasi pegawai.

Penerapan *Authentic Leadership* dan penguatan *Organizational Culture* melalui *Knowledge Management* dapat memberikan kerangka kerja yang kuat bagi PT Bareksa Portal Investasi untuk meningkatkan kinerja pegawai mereka. Dengan mempromosikan keterbukaan, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif dan mendukung pencapaian tujuan bisnis mereka, bahkan dalam menghadapi tantangan penurunan kinerja seperti yang terlihat pada data di bulan Februari.

Maka dari itu, perlu diketahui bagaimana penerapan *Organizational Culture* dan *Authentic Leadership* melalui *Knowledge Management* pada PT Bareksa Portal Investasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan perwakilan PT Bareksa Portal Investasi, perusahaan telah mengadopsi *Organizational Culture* yang sangat berfokus pada nilai-nilai kolaborasi, kekeluargaan, dan inovasi. Meskipun belum memiliki istilah khusus yang menggambarkan budaya ini, nilai-nilai tersebut menjadi teladan utama dalam menjalankan seluruh aktivitas

kerja di perusahaan. Nilai-nilai ini tidak hanya menjadi dasar dalam pengambilan keputusan dan operasional sehari-hari, tetapi juga memainkan peran penting dalam membentuk lingkungan kerja yang positif dan produktif. Dalam memelihara dan memperkuat *Organizational Culture* ini, PT Bareksa menerapkan pendekatan sistematis yang dimulai dari pemahaman mendalam tentang makna dan pentingnya setiap nilai. Langkah pertama dalam proses ini adalah menggali secara mendalam definisi dan makna dari setiap nilai atau norma yang telah disepakati sebagai pedoman utama perusahaan, atau yang disebut sebagai key behaviours. Setelah itu, perusahaan menyebarkan kesadaran tentang nilai-nilai ini kepada seluruh pegawai melalui berbagai kegiatan dan komunikasi. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap pegawai memiliki pemahaman yang sama tentang nilai-nilai tersebut dan mampu menerapkannya dalam aktivitas kerja sehari-hari. Perusahaan menggunakan berbagai media dan kegiatan untuk menyebarkan kesadaran tentang nilai-nilai *Organizational Culture* ini. Salah satu metode yang efektif adalah melalui pelatihan dan workshop yang dirancang khusus untuk memperkuat nilai-nilai kolaborasi, kekeluargaan, dan inovasi. Selain itu, PT Bareksa juga mengadakan kegiatan team-building yang bertujuan untuk mempererat hubungan antarpegawai dan membangun kerja sama yang lebih baik di dalam tim. Dengan meningkatkan kesadaran dan pemahaman tentang nilai-nilai ini, diharapkan setiap pegawai dapat menginternalisasikan dan menerapkannya dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Langkah berikutnya dalam proses memelihara *Organizational Culture* di PT Bareksa adalah evaluasi kinerja berkelanjutan. Perusahaan melakukan penilaian kinerja secara teratur untuk mengukur sejauh mana pegawai telah mengadopsi dan menerapkan nilai-nilai *Organizational Culture* dalam pekerjaan mereka. Evaluasi ini tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga pada bagaimana pegawai menjalankan nilai-nilai kolaborasi, kekeluargaan, dan inovasi dalam aktivitas sehari-hari. Dengan melakukan evaluasi kinerja yang berkelanjutan, PT Bareksa dapat memastikan bahwa setiap pegawai tetap konsisten dalam menerapkan nilai-nilai *Organizational Culture* dan terus berkembang dalam kompetensi mereka.

Organizational Culture yang kuat di PT Bareksa tidak hanya memperkuat kerjasama dan inovasi tetapi juga mendukung pengembangan kompetensi individu dan kinerja tim. Dengan memelihara nilai-nilai kolaborasi, kekeluargaan, dan inovasi, perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana pegawai merasa didukung dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Hal ini pada akhirnya berdampak positif pada kinerja individu dan tim, yang berkontribusi pada pencapaian tujuan bisnis perusahaan.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT Bareksa adalah adaptif sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh perusahaan. Gaya kepemimpinan ini mengedepankan fleksibilitas dan kemampuan untuk menyesuaikan pendekatan kepemimpinan berdasarkan konteks dan kebutuhan yang berbeda. Perusahaan pun menerapkan *Authentic Leadership* dengan memberikan pembelajaran terkait integritas dan pengembangan diri, perusahaan mendorong partisipasi aktif pegawai dalam pengambilan keputusan dengan mendorong brainstorming dan diskusi terbuka. Pendapat, ide, saran, dan kritik dari pegawai sangat dihargai dan diharapkan. Salah satu aktivitas utama yang mencerminkan pendekatan ini adalah brainstorming, di mana keputusan diambil berdasarkan hasil diskusi dan pertukaran ide yang terbuka.

Komunikasi yang transparan dan dukungan untuk pembelajaran berkelanjutan menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif di PT Bareksa. Perusahaan menggunakan berbagai media untuk mendukung diskusi dan pembelajaran antar pegawai. Salah satu media utama adalah workshop dengan para ahli yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan pegawai. Selain itu, perusahaan juga mendorong pembelajaran antar departemen, di mana pegawai dapat berbagi pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memperkuat kerja sama dan sinergi antar departemen.

Knowledge Management di PT Bareksa Portal Investasi adalah inti dari strategi perusahaan untuk mengumpulkan, menyimpan, dan berbagi informasi berharga yang mendukung kinerja organisasi. Implementasi ini tidak hanya mencakup aspek teknis seperti penyimpanan data, tetapi juga menekankan pada pengembangan keterampilan karyawan melalui berbagai bentuk interaksi dan pelatihan.

Penerapan *Knowledge Management* di PT Bareksa membantu perusahaan dalam menghadapi tantangan regulasi, keamanan siber, dan perubahan teknologi yang terus berkembang. Dengan sistem yang ada, perusahaan memastikan bahwa semua karyawan selalu *up-to-date* dengan informasi terbaru dan dapat mematuhi regulasi dengan lebih mudah. Hal ini menjadi sangat penting dalam industri investasi digital, di mana perubahan cepat dapat memengaruhi operasi dan kepatuhan perusahaan. Melalui *workshop*, *coaching*, dan *mentoring*, perusahaan memastikan bahwa pegawai memiliki akses terhadap pengetahuan yang relevan dengan kebutuhan mereka. *Workshop* dan pelatihan yang diselenggarakan berdasarkan kebutuhan pegawai memastikan bahwa mereka selalu memiliki keterampilan yang relevan dan

up-to-date, yang sangat penting dalam industri yang bergerak cepat seperti investasi digital. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga memungkinkan adaptasi cepat terhadap perubahan pasar dan regulasi.

Komponen *knowledge sharing* di PT Bareksa terdiri dari kegiatan seperti *workshop, coaching, training,* dan *cross learning* antar divisi, yang bertujuan untuk menukar pengetahuan dan keterampilan. Melalui pendekatan ini, perusahaan mendorong pengembangan kompetensi individu dan tim. Pegawai didorong untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja melalui kegiatan cross learning dan diskusi terbuka, yang memperkaya pengetahuan individu sekaligus mendorong inovasi dan penyelesaian masalah yang lebih efektif di tingkat organisasi.

Dalam *knowledge capture*, PT Bareksa menangkap dan mendokumentasikan pengetahuan ke dalam sistem yang dapat diakses oleh seluruh entitas perusahaan. Meskipun menggunakan fasilitas pihak ketiga, kehadiran sistem yang terstruktur ini memastikan pengetahuan yang dikumpulkan dapat disimpan dan digunakan kembali di masa depan. Ini sangat penting untuk menghindari hilangnya informasi berharga yang bisa mendukung keputusan strategis di masa depan.

Selanjutnya, *knowledge transfer* memastikan bahwa pengetahuan yang tersimpan dalam sistem dapat diakses oleh individu atau tim yang membutuhkannya. Dengan adanya knowledge taxonomy, pengetahuan diklasifikasikan berdasarkan sumber dan jenisnya, seringkali dengan bimbingan dari *Subject Matter Expert* (SME). Taksonomi ini memberikan panduan tentang pengetahuan mana yang harus ditransfer, kepada siapa, dan bagaimana cara mendapatkannya. Selain itu, taksonomi ini juga membantu dalam manajemen talenta, mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan di berbagai bidang atau unit, serta mengungkap celah pengetahuan yang ada.

Integrasi semua elemen ini *knowledge sharing, knowledge capture, knowledge transfer,* dan *knowledge taxonomy* menciptakan sebuah sistem kerja yang solid untuk *knowledge management* pada PT Bareksa Portal Investasi. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai, mempercepat adaptasi terhadap perubahan eksternal, serta mendorong inovasi. Dengan demikian, PT Bareksa tidak hanya mampu menjaga efisiensi operasional tetapi juga mengoptimalkan pengembangan kompetensi pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja keseluruhan organisasi.

Penerapan *Knowledge Management* pada PT Bareksa dengan jelas mencerminkan siklus SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*) yang dikemukakan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995). Siklus ini menjelaskan bagaimana pengetahuan bergerak dan berkembang dalam sebuah organisasi, mulai dari pengetahuan tacit yang bersifat pribadi hingga menjadi pengetahuan eksplisit yang dapat diakses dan digunakan oleh seluruh entitas perusahaan.

Socialization dalam konteks PT Bareksa terjadi melalui kegiatan seperti workshop, coaching, dan cross learning. Melalui interaksi ini, pegawai berbagi pengalaman dan keterampilan yang dimiliki secara langsung, seringkali tanpa memformalkan atau mendokumentasikannya terlebih dahulu. Proses ini memungkinkan pengetahuan tacit, yang biasanya sulit untuk diungkapkan, dapat dipahami oleh individu lain melalui pengalaman bersama, diskusi informal, dan observasi langsung.

Externalization terjadi ketika pengetahuan tacit yang telah dibagikan dalam proses sosialisasi tersebut diubah menjadi pengetahuan eksplisit yang terdokumentasi. Di PT Bareksa, proses ini terlihat dalam kegiatan formal seperti pelatihan, di mana konsep-konsep dan pengetahuan praktis dikristalkan menjadi bentuk yang lebih mudah untuk dipahami dan dibagikan, seperti prosedur operasi standar, manual pelatihan, atau modul e-learning. Dokumentasi ini kemudian dimasukkan ke dalam sistem Knowledge Management perusahaan, yang dapat diakses oleh seluruh karyawan.

Tahap *Combination* melibatkan penggabungan pengetahuan eksplisit yang telah didokumentasikan menjadi struktur yang lebih komprehensif. Di PT Bareksa, pengetahuan yang telah terdokumentasi dalam sistem ini kemudian digabungkan dan dianalisis untuk menghasilkan panduan strategis, laporan, atau kebijakan perusahaan yang baru. Pengetahuan dari berbagai sumber dikombinasikan untuk menciptakan pengetahuan yang lebih kaya dan dapat digunakan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik di seluruh organisasi.

Internalization terjadi ketika pengetahuan eksplisit yang telah digabungkan ini diinternalisasi oleh individu dalam perusahaan, menjadi bagian dari pengetahuan tacit mereka. Di PT Bareksa, proses ini terlihat ketika karyawan menerapkan pengetahuan yang diperoleh dari sistem Knowledge Management dalam pekerjaan sehari-hari. Melalui pengalaman dan praktik berulang, pengetahuan ini menjadi bagian dari intuisi dan keterampilan pribadi mereka, yang pada gilirannya memperkaya basis pengetahuan tacit di perusahaan.

Secara keseluruhan, kombinasi *Organizational Culture* yang kuat, gaya kepemimpinan yang adaptif, dan penerapan *Knowledge Management* yang efektif telah membantu PT Bareksa Portal Investasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan kompetitif. Dengan terus mengembangkan elemen-elemen ini, perusahaan dapat meningkatkan kinerja pegawai serta mencapai tujuan bisnis dengan lebih efektif di pasar investasi digital yang berubah dengan cepat.

Era globalisasi dan digitalisasi telah mengubah lanskap bisnis secara drastis, menciptakan persaingan yang semakin ketat dan dinamis. Untuk tetap kompetitif, perusahaan perlu meningkatkan kinerja pegawai melalui pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang baik, yang mencakup pengembangan kepemimpinan dan *Organizational Culture*. Pengelolaan SDM yang strategis dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, sebagaimana diutarakan oleh Ulrich et al. (1999). Salah satu pendekatan yang efektif dalam mengelola SDM adalah penerapan *Authentic Leadership* dan pengembangan *Organizational Culture* melalui *Knowledge Management*. *Authentic Leadership* menekankan kejujuran, integritas, dan keterbukaan, yang penting untuk meningkatkan kepercayaan dan komitmen pegawai. Pemimpin otentik mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai (Avolio et al., 2004). Selain itu, *Organizational Culture* yang kuat berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan inovatif (Schein, 2010).

Integrasi *Authentic Leadership* dan *Organizational Culture* melalui *Knowledge Management* memungkinkan perusahaan untuk mengelola dan memanfaatkan pengetahuan secara efektif, meningkatkan adaptabilitas terhadap perubahan, dan menjadi lebih inovatif (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Dalam industri *marketplace* finansial, seperti PT Bareksa Portal Investasi, yang beroperasi dalam lingkungan makro yang dinamis dan kompleks, pendekatan ini sangat relevan. PT Bareksa telah mengadopsi *Organizational Culture* yang berfokus pada kolaborasi, kekeluargaan, dan inovasi. Perusahaan juga menerapkan *Authentic Leadership* dengan menekankan pada integritas, pengembangan diri, dan partisipasi aktif pegawai dalam pengambilan keputusan. *Knowledge Management* digunakan untuk mengumpulkan, menyimpan, dan berbagi informasi yang berharga, membantu perusahaan dalam menghadapi tantangan regulasi, keamanan siber, dan perubahan teknologi. Dengan membangun budaya yang didorong oleh nilai-nilai *Authentic Leadership* dan didukung oleh praktik *Knowledge Management* yang efektif, PT Bareksa dapat meningkatkan adaptabilitas terhadap perubahan

dalam lingkungan makro ekonomi dan regulasi yang kompleks. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kinerja pegawai tetapi juga memungkinkan perusahaan untuk tetap kompetitif dan berkelanjutan di tengah tantangan yang terus berubah dalam industri *marketplace* finansial. Berdasarkan fenomena-fenomena di atas, melihat begitu besarnya pengaruh *Authentic Leadership* dan *Organizational Culture* dengan penerapan melalui *Knowledge Management* terhadap kinerja pegawai dalam perusahaan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian guna menyusun tesis yang berjudul:

"Eksplorasi *Knowledge Management* Dalam Memediasi Pengaruh *Organizational Culture* Dan *Authentic Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Bareksa Portal Investasi."

1.3 Batasan dan Rumusan Masalah

1.3.1 Batasan Masalah

Faktor yang meningkatkan kinerja pegawai di PT Bareksa Portal Investasi. Namun pada penelitian ini peneliti membatasi pada *Organizational Culture* dan *Authentic Leadership* melalui *Knowledge Management* sebagai faktor yang meningkatkan kinerja pegawai PT Bareksa Portal Investasi.

1.3.2 Rumusan Masalah

Untuk menjelaskan permasalahan sebagai dasar penulisan penelitian, maka peneliti merumuskan yang dihadapi perusahaan sebagai berikut:

a. Bagaimana *Organizational Culture* pada PT Bareksa Portal Investasi?
b. Bagaimana *Authentic Leadership* pada PT Bareksa Portal Investasi?
c. Bagaimana *Knowledge Management* pada PT Bareksa Portal Investasi?
d. Bagaimana kinerja pegawai PT Bareksa Portal Investasi?
e. Bagaimana pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Knowledge Management* pada PT Bareksa Portal Investasi?
f. Bagaimana pengaruh *Authentic Leadership* terhadap *Knowledge Management* pada PT Bareksa Portal Investasi?
g. Bagaimana pengaruh *Knowledge Management* terhadap kinerja pegawai pada PT Bareksa Portal Investasi?
h. Bagaimana pengaruh *Organizational Culture* terhadap kinerja pegawai PT Bareksa

Portal Investasi?

i. Bagaimana pengaruh *Authentic Leadership* terhadap kinerja pegawai PT Bareksa portal Investasi?
j. Bagaimana peran *Knowledge Management* memediasi pengaruh *Organizational Culture terhadap* kinerja pegawai PT Bareksa Portal Investasi?
k. Bagaimana peran *Knowledge Management* memediasi pengaruh *Authentic Leadership* terhadap kinerja pegawai PT Bareksa Portal Investasi?

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

a. *Organizational Culture* pada PT Bareksa Portal Investasi.
b. *Authetic Leadership* pada PT Bareksa Portal Investasi.
c. *Knowledge Management* Pada PT Bareksa Portal Investasi.
d. Kinerja pegawai pada PT Bareksa Portal Investasi.
e. Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Knowledge Management* pada PT Bareksa Portal Investasi?
f. Pengaruh *Authentic Leadership* terhadap *Knowledge Management* pada PT Bareksa Portal Investasi?
g. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap kinerja pegawai pada PT Bareksa Portal Investasi?
h. Pengaruh *Organizational Culture* terhadap kinerja pegawai PT Bareksa Portal Investasi?
i. Pengaruh *Authentic Leadership* terhadap kinerja pegawai PT Bareksa portal Investasi?
j. Peran *Knowledge Management* memediasi pengaruh *Organizational Culture terhadap* kinerja pegawai PT Bareksa Portal Investasi?
k. Peran *Knowledge Management* memediasi pengaruh *Authentic Leadership* terhadap kinerja pegawai PT Bareksa Portal Investasi?

1.4.2 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis, penelitian diharapkan bermanfaat dan dapat digunakan untuk pengembangan pengetahuan terkait sumber daya manusia, *Knowledge Management*, *Organizational Culture*, *Authentic Leadership* dan kinerja pegawai.

b. Manfaat Praktis, penelitian diharapkan dapat menjadi acuan bagi perusahaan, terutama perusahaan yang di teliti untuk memperbaiki kualitas sumber daya manusia di dalam perusahaan

c. Manfaat bagi peneliti, penelitian diharapkan dapat menjadi perbandingan untuk penelitian lebih lanjut tentang meningkatkan kinerja pegawai dengan *Knowledge Management* dan *Organizational Culture* melalui *Authentic Leadership*.

1.5 Sistematika Penulisan

Adapun sistematikan penulisan proposal tesis ini peneliti menyusun penelitian dalam 3 bab sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Berisi latar belakang, identifikasi masalah, batasan dan rumusan masalah, tujuan dan batasan masalah, dan sistematika penulisan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Berisi Pengertian manajemen sumber daya manusia, *Knowledge Management*, kinerja, *Organizational Culture*, *Authentic Leadership*, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian dan ruang lingkup.

BAB III: METODE PENELITIAN

Berisikan tentang jenis penelitian yang digunakan, variabel operasional dan skala pengukuran, populasi dan sampel, Teknik pengumpulan data, Teknik analisis data

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab IV berisi penjelasan mengenai karakteristik responden, hasil penelitian, analisis statistik secara deskriptif, hasil perhitungan dan pembahasan hasil penelitian karya ilmiah.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab V berisi penjelasan mengenai kesimpulan yang merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian dan saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian di masa yang akan datang.