

Justisia Ekonomika

Jurnal Magister Hukum Ekonomi Syariah

Vol 6, No 1 tahun 2022 hal 624-635

EISSN: 2614-865X PISSN: 2598-5043 Website: <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JE/index>

KNOWLEDGE MANAGEMENT PADA BANK SYARIAH, STUDI KASUS PADA BANK SYARIAH DI INDONESIA

Sri Wulandari

Universitas Airlangga

e-mail: wulanmariyam@gmail.com

Abstract

Conventional banks have successfully implemented knowledge management strategies by using various models to support their business performance. Limited studies have been proposed on how Islamic Banks manage different knowledge to support their business processes. By using the knowledge management life cycle theory, the researcher studied the knowledge management process in several cases in Islamic banks in Indonesia. Researchers collected data by means of observation, written materials, and in-depth interviews with key informants from the Islamic bank. The results show that the knowledge management life cycle in Islamic banks does not always follow the theoretical model developed by previous research conducted in conventional banking organizations because Islamic banks have different characteristics. Islamic banks must integrate knowledge management into Islamic values and norms before they are stored, shared, used, and improved as shown in the theoretical model. This study explains and provides new insights about the knowledge management life cycle in Islamic banks both for academics and for practitioners.

Keywords: *Pengetahuan, Knowledge Management, Bank Syariah, Pengetahuan Islam*

A. Pendahuluan

Manajemen pengetahuan dianggap sebagai strategi penting untuk kelangsungan hidup organisasi di era penyelesaian tinggi. Organisasi mengalokasikan sumber daya maksimum untuk mengelola keragaman pengetahuan mereka untuk meningkatkan kinerja organisasi mereka dalam lingkungan bisnis. Ekonomi berbasis pengetahuan ditempatkan sebagai strategi penting pengelolaan pengetahuan yang dianggap sebagai elemen vital dalam mendukung keunggulan kompetitif strategis yang

berkelanjutan. Individu atau pekerja datang ke organisasi dengan pengetahuan dan budaya yang beragam karena mereka membawa pendidikan, pengalaman, pengetahuan dan keahlian sebelumnya yang kemudian menambah nilai bagi organisasi.¹

Para pekerja menciptakan pengetahuan baru melalui refleksi dan pengalaman selama hidup mereka yang selalu terletak pada individu atau kelompok atau tertanam dalam rutinitas sehari-hari mereka. Berbagai pengetahuan ini perlu dikelola untuk mendukung proses bisnis

¹ Omotayo, FO. (2015). Knowledge management as an important tool in organizational management: a review of literature. Paper presented at the

Library Philosophy and Practice Conference, Lincoln.

perusahaan secara efektif. Manajemen pengetahuan yang buruk dapat menyebabkan kegagalan dalam proses bisnis suatu perusahaan. Studitelah menemukan bahwa hamper 60% dari bank gagal memiliki anggota dewan yang tidak memiliki pengetahuan perbankan atau kurang informasi dan pasif mengenai pengawasan urusan bank. Dewan dengan ketua yang kuat yang bukan merupakan kepala eksekutif lebih mungkin memberikan input yang objektif daripada dewan yang ketuanya juga kepala eksekutif. Bank membutuhkan dewan yang kuat dan berpengathuan luas. Penting bagi dewan untuk mendorong diskusi terbuka dan yang lebih penting lagi mentolerir konflik dengan baik, karena konflik menunjukkan bahwa kedua sisi mata uang sedang dipertimbangkan.² Temuan membuktikan pentingnya manajemen pengetahuan yang lebih baik dalam sebuah perusahaan.

Organisasi perbankan syariah Indonesia tumbuh lebih stabil dibandingkan perbankan konvensional. Pertumbuhan tahunan perbankan syariah adalah 20%, yang meliputi pertumbuhan cabang, rekening nasabah dan pekerja dengan berbagai pengetahuan dan keterampilan, namun secara keseluruhan pangsa pasar perbankan syariah masih rendah, yaitu 5,5% menurut Gubernur Bank Indonesia Martowardojo.³³ Tantangan untuk meningkatkan kinerja perbankan syariah bertumpu pada pegawai yang memiliki latar belakang pengetahuan yang beragam. Pegawai Bank syariah direkrut dari

Lembaga pendidikan Islam dan konvensional dengan berbagai latar belakang pengetahuan. Keragaman ilmu yang dimiliki dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi industri perbankan syariah, tetapi juga menjadi tantangan karena perbedaan budaya berpikir, norma, keyakinan dan nilai. Studi yang dilakukan menemukan bahwa keragaman pengetahuan di bank syariah telah menimbulkan masalah baru bagi bisnis mereka karena beberapa karyawan yang pengetahuannya bukan pengetahuan berbasis ekonomi syariah menjadi tidak sesuai dengan prinsip dan proses bisnis bank syariah.⁴

Pegawai yang lulus dari lembaga pendidikan Islam lemah dalam pengetahuan perbankan profesional dan modern seperti akuntansi dan pemasaran, sedangkan pegawai yang lulus dari lembaga pendidikan konvensional kurang memahami *syariah* Islam atau aturan dan norma terkait Islam. Permasalahan tersebut menyebabkan rendahnya inovasi dan kepuasan nasabah terhadap bisnis perbankan syariah.⁵ Sebuah studi yang dilakukan menemukan bahwa lebih dari 50% nasabah bank syariah juga tidak memahami prinsip dan proses bisnis bank syariah.⁶ Para sarjana telah melakukan sejumlah penelitian tentang manajemen pengetahuan dalam konteks organisasi pemerintah dan swasta. Padahal, inovasi merupakan kunci sukses bank syariah. Keberhasilan inovasi bergantung pada ketersediaan berbagai pengetahuan dan sistem manajemen pengetahuan mereka.⁷

² Greuning, HV and Iqbal, Z. (2004). Remedy of banking crises: what Chicago and islam have in common. *Islamic economy studies*, vol. 11 No. 4 pp 375-387.

³ Setyobudi, WT, Wiryono, SK, Nasution, RA and Purwanegara, MS. (2015). 'Exploring implicit and explicit attitude toward saving at Islamic bank. *Journal of Islamic Marketing*, Vol. 6, No. 3, pp.314-330.

⁴ Khan, TN. (2015). Closing the gaps of human resource in Islamic banks: literature review analysis. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 6, No. 5, pp.168-181.

⁵ Jones, C. (2003). Quality and productivity in Arab Islamic banking. *Management Services*, Vol. 47, No. 1, pp.8-12.

⁶ Mehtab, H., Zaheer, Z. and Ali, S. (2015). Knowledge, attitudes and practices (KAP) survey: a case study on Islamic banking at Peshawar, Pakistan. *FWU Journal of Social Sciences*, Vol. 9, No. 2, pp.1-13

⁷ Bakar, ARA and Hashim, R. (2011). Knowledge management innovation: perspectives from the Islamic development bank. *Journal of*

Meskipun, penelitian telah menemukan pentingnya manajemen pengetahuan untuk meningkatkan kinerja organisasi, studi yang sangat terbatas memperhatikan masalah ini khususnya dalam konteks bank syariah.⁸

Sementara itu, studi terbatas berfokus pada membangun model siklus hidup manajemen pengetahuan di industri perbankan syariah khususnya bagaimana pengetahuan harus dikelola pada berbagai tahap siklus hidup. Melalui penggunaan teori siklus hidup manajemen pengetahuan, penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan wawasan mendalam tentang siklus hidup manajemen pengetahuan pada bank syariah di Indonesia. Tujuannya adalah untuk menjelaskan strategi manajemen pengetahuan yang lebih baik di dalam bank syariah untuk mendukung kinerja bisnis mereka.

B. Metode Penelitian

Karena fokus penelitian ini adalah pada model siklus hidup manajemen pengetahuan dalam dua organisasi, penelitian studi kasus adalah pilihan yang lebih baik. Studi kasus adalah Bank Mandiri Syariah dan Bank BNI Syariah. Studi kasus cocok untuk analisis eksplorasi ketika menyelidiki fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata dan ketika batas-batas antara fenomena dan konteks tidak jelas.⁹ Selain itu, studi kasus juga memiliki kekuatan dalam hal kemampuan untuk menangani banyak jenis bukti seperti dokumen, artefak, wawancara dan observasi. Bukti-bukti ini memberikan berbagai informasi untuk kasus yang diteliti.

Kemudian, seperti yang disarankan protokol studi kasus dikembangkan sebelum

penulis mengunjungi lokasi. Protokol studi kasus merupakan instrumen dan pedoman untuk melakukan penelitian di dua bank syariah.¹⁰ Data dikumpulkan melalui beberapa strategi dari kasus-kasus seperti: bahan tertulis, arsip arsip, artefak fisik, website, observasi dan wawancara. Namun, sebagian besar data diperoleh dari wawancara mendalam menggunakan protokol studi kasus karena ditargetkan dan difokuskan langsung pada topik studi kasus dan memberikan kesimpulan kausal yang dirasakan. Wawancara mendalam melibatkan lima informan dari Bank Mandiri Syariah dan lima informan dari Bank BNI Syariah. Wawancara berlangsung antara 30 sampai 45 menit masing-masing dan mereka direkam untuk menjaga arti dan makna. Setiap informan diberi nomor dengan kode seperti informan A, B, C, D dan E yang kemudian diikuti dengan inisial banknya yaitu BSM untuk Bank Mandiri Syariah dan BNI-S untuk Bank BNI Syariah.

Dokumen tersebut antara lain laporan tahunan, memorandum, agenda, pengumuman dan dokumen administrasi dari dua bank syariah. Dari dokumen-dokumen tersebut dikumpulkan data seperti sejarah bank syariah, produknya, strategi bisnis, strategi manajemen pengetahuan, kebijakan dan operasi bank. Informan direkrut dari berbagai tingkat hierarki bank yang mencakup manajer, manusia manajer sumber daya, manajer pemasaran, manajer risiko pasar dan operasional, manajer TI dan staf lulusan pendidikan Islam dan lembaga pendidikan konvensional. Semua analisis data secara luas mengikuti metode analisis data grounded theory yang digariskan di mana analisis data dilakukan melalui iterasi;

Organizational Knowledge Management, Vol. 20, No. 11, pp.1–8.

⁸ Rašula, J., Kšić, VBV and temberger, MI. (2012). The impact of knowledge management on organizational performance. *Economic and Business Review*, Vol. 14, No. 2, pp.147–168

⁹ Yin, RK. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*, The Guilford Press, New York

¹⁰ Strauss, A. and Corbin, JM. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, 2nd ed., Sage Publications, Inc., California, USA

pengkodean terbuka, pengkodean aksial dan pengkodean selektif.¹¹ Kami juga mempertimbangkan strategi konseptualisasi data dalam memperoleh wawasan dan pemahaman yang mendalam. Proses konseptualisasi dimulai dari proses sederhana (deskripsi) dimana peneliti memulai pemahaman awal konsep pada level kategori dan properti melalui open coding. Kejenuhan konseptual tercapai ketika tidak ada kategori baru yang dihasilkan dari kode terbuka dan kesenjangan dalam konsep yang muncul diisi.¹²

C. Hasil dan Pembahasan

Undang-Undang Perbankan Indonesia Nomor 7 Tahun 1992 yang telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2008 tentang Perbankan mendefinisikan “bank sebagai suatu kesatuan usaha yang menghimpun dana dari warga negara dalam bentuk simpanan dan kemudian disalurkan kepada warga dalam bentuk kredit atau dalam bentuk lainnya. skema untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.” Bank syariah juga memainkan peran ini untuk mendukung perekonomian negara dan kebutuhan umat Islam pada khususnya. Perkembangan perbankan syariah di Indonesia secara resmi dimulai pada tahun 1992. Bank Muamalat merupakan bank syariah pertama yang dibuka pada tanggal 1 Mei 1992 dengan modal sekitar 106 miliar rupiah. Pada saat itu, keberadaan bank syariah belum dianggap serius oleh perbankan Indonesia karena infrastruktur hukum belum sepenuhnya mendukung bank syariah. Salah satu aturan pemerintah yang mendukung operasional

bank syariah adalah UU Perbankan Nomor 7 Tahun 1992 yang memuat ketentuan untuk mengembangkan bank tanpa bunga. Tindakan ini dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 1992 tentang Perbankan yang menerapkan prinsip dasar saham, dalam hal bank menyediakan dana pembiayaan berdasarkan perjanjian jual beli, pelaksanaan jual beli antara penjual antara bank dengan nasabah dilakukan pada waktu yang bersamaan sehingga bank tidak memiliki persediaan barang yang dibiayainya. Besarnya imbalan yang diberikan disadarkan pada suatu prosentase tertentu yang ditetapkan berdasarkan kesepakatan yang dituangkan dalam perjanjian tertulis bank dan nasabahnya. Namun demikian dalam hal tertentu bank berdasarkan prinsip bagi hasil dapat memberikan imbalan yang lebih besar daripada yang disepakati.

Melalui Undang-Undang Nomor 7, Indonesia mengakui dualitas sistem perbankan yaitu sistem perbankan konvensional ada berdampingan dengan sistem perbankan syariah yang tumbuh bersama untuk melayani perekonomian Indonesia. Namun Undang-Undang tersebut hanya mengkategorikan bank syariah sebagai bank dengan sistem bagi hasil. Beberapa tahun kemudian Pemerintah Indonesia memperkenalkan Undang-Undang Nomor 70 Tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang perbankan mulai berlaku untuk memberikan landasan hukum yang lebih kuat bagi keberadaan sistem perbankan syariah. Dikeluarkan Undang-Undang Nomor 70

¹¹ Urquhart, C., Lehmann, H. and Myers, MD. (2010). Putting the 'theory' back into grounded theory: guidelines for grounded theory studies in information systems. *Information Systems Journal*, Vol. 20, No. 4, pp. 357–381

¹² Al-Khasawneh, AL (2014). The role of knowledge resource diversification strategy management in improving organizational learning among employees at the commercial Islamic banks in Jordan. *International Business and Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 101–111.

Tahun 1998 membuat dualitas sistem perbankan, perbankan konvensional dan perbankan syariah lebih jelas.

Sejak tahun 1998 bank syariah telah berkembang secara signifikan dan termasuk bank konvensional yang membuka divisi bank syariah seperti bank nasional dan bank internasional, bank konvensional tersebut bersaing dengan bank syariah untuk merebut pasar karena Indonesia adalah negara muslim tersebar di dunia. Pada tahun berikutnya banyak pemain bank syariah yang masuk ke industri perbankan syariah di Indonesia. Pada Februari 2003 industri perbankan syariah diwakili oleh dua bank syariah penuh, 8 bank konvensional yang membuka divisi perbankan syariah dan 85 bank lokal syariah. Namun, data Otoritas Jasa Keuangan (OJK) tahun 2015 menunjukkan bahwa saat ini terdapat sekitar 2.881 kantor bank syariah. Data Otoritas Jasa Keuangan Tahun 2015 juga menunjukkan bahwa aset perbankan syariah Indonesia dari tahun ke tahun semakin meningkat. Aset bank syariah di bawah bank konvensional meningkat dari 205 triliun pada 2014 menjadi 2013 triliun pada 2015. Sementara itu, aset unit usaha bank syariah meningkat dari 77 triliun pada 2014 menjadi 82 triliun pada 2015. Diproyeksikan juga aset bank syariah akan meningkat menjadi 5% dari total aset perbankan beberapa tahun ke depan. Perkembangan ini merupakan hasil dari meningkatnya permintaan umat Islam untuk mengikuti preferensi aturan keuangan agama mereka.

Lembaga perbankan syariah mematuhi ketentuan syariat Islam dalam semua transaksi perbankan investasinya melalui penerapan konsep intermediasi keuangan dan bagi hasil/rugi, dalam kerangka keagenan baik swasta maupun

publik.¹³ Dengan demikian, bank syariah menjalankan bisnisnya berdasarkan karakteristik seperti: penghapusan bunga (*riba*) dari semua transaksi keuangan; menghindari kegiatan ekonomi yang bersifat spekulasi (*gharar*); memungut pajak Islam (*zakat* = penyucian) sebagai sarana untuk mengurus yang membutuhkan dalam masyarakat dan sebagai bentuk distribusi pendapatan; bank tidak menjual produk dan jasa yang bertentangan dengan pola nilai syariah (*haram*); dan memberikan ketentuan *Takaful*. Dasar pemikiran di balik prinsip ini lebih merupakan salah satu kehati-hatian, dalam arti mengambil semua tindakan pencegahan yang diperlukan untuk memastikan bahwa dana Islam tidak tercampur dengan dana lain yang mungkin terlibat dengan kegiatan *riba*, *gharar* atau *haram*. Oleh karena itu, untuk memastikan kepatuhan terhadap prinsip syariah, bank konvensional yang ingin menawarkan produk syariah harus menjamin dan mempublikasikan bahwa dana yang dikhususkan untuk kegiatan konvensional tidak akan tercampur (dicampur) dengan yang diperuntukkan bagi kegiatan syariah.¹⁴

Penelitian ini dilakukan di dua bank syariah di Palu. Bank tersebut adalah Bank Mandiri Syariah dan Bank BNI Syariah. Kedua bank tersebut memiliki jumlah pegawai dan model bisnis yang relative sama. Bank Mandiri Syariah mempekerjakan 43 pekerja di dua cabang di Palu, sedangkan Bank BNI Syariah memiliki 26 karyawan di satu cabang.. Bank BNI Syariah menjual produk seperti tabungan, deposito dan dana. Pembiayaan difokuskan pada pembiayaan perorangan, industri mikro dan korporasi. Sementara itu, Bank Mandiri Syariah juga menjual produk-produk seperti tabungan, giro, deposito dan dana konsumen. Dalam

¹³ Lewis, M. and Algaoud, LM. (2001). *Islamic Banking*, Edward Elgar, Northampton, Massachusetts, USA

¹⁴ Sole, J. (2007). *Introducing Islamic Banks into Conventional Banking Systems*, International Monetary Fund

menjual produknya, Bank BNI Syariah memasukkan istilah syariah dalam produknya untuk menunjukkan kepatuhan bank terhadap hukum Islam. Misalnya, BNI Syariah memiliki BNI Syariah multiguna (pembiayaan), BNI Syariah Otomotif (pembiayaan kredit mobil atau motor) dan BNI Syariah Investasi Emas. Bank Syariah Mandiri juga melakukan strategi serupa dengan menggunakan istilah Islam dalam promosi produknya di website. Sebaliknya, kedua bank beroperasi di bawah hukum *syariah*, bank masih memerlukan jaminan dalam setiap skema pendanaan yang ditawarkan kepada pelanggan.

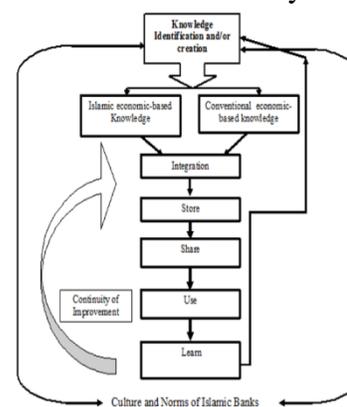
Knowledge Management di Bank Syariah

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa proses knowledge management di dua bank syariah sebagian besar mirip dengan teori sebelumnya. Namun, ada temuan penting dalam penelitian ini yang mengarah pada perbaikan teori. Manajemen pengetahuan di bank syariah adalah unik karena sangat dipengaruhi dan dibentuk oleh nilai-nilai dan ajaran Islam. Selain itu pengetahuan di bank syariah juga sangat beragam karena adanya dua sistem pendidikan (Islam dan konvensional) di Indonesia. Dengan demikian, pengetahuan dalam bank syariah tidak langsung diteruskan ke tempat penyimpanan setelah dibuat, melainkan diintegrasikan melalui berbagai mekanisme untuk menghasilkan pengetahuan umum yang sesuai dengan konteks bank syariah. Setiap tahap siklus hidup manajemen pengetahuan dalam dua studi kasus bank syariah dibahas dalam subbagian berikut.

Identifikasi Pengetahuan

Permintaan pengetahuan dapat memicu kebutuhan akan aset pengetahuan baru untuk dibuat, jika tidak ada yang ditemukan melalui pencarian selama tahap *identifikasi*. Aset pengetahuan baru mungkin juga perlu dibuat jika aset pengetahuan yang ada hanya memenuhi sebagian kebutuhan pengetahuan.¹⁵ Identifikasi dan penciptaan pengetahuan di kedua bank syariah dilakukan melalui beberapa strategi seperti analisis jaringan atau sesi brainstorming, menganalisis dan menilai aset berdasarkan aturan dan budaya organisasi tertentu, seleksi karyawan selama proses rekrutmen dan melalui penilaian dokumen dalam format elektronik atau cetak. Kegiatan brainstorming dilakukan setiap pagi selama 10 sampai 15 menit dan pada hari jumat pagi kegiatan ini diadakan lebih lama karena hari jumat merupakan hari yang suci bagi umat islam. Seorang informan dari BNI Syariah menegaskan “kami berdoa setiap pagi karena itu adalah aturan manajemen dan setelah waktu sholat kami diminta untuk memberikan argumen terkait pekerjaan kami atau mengusulkan ide baru jika ada.

Sumber pengetahuan bank syariah juga diperoleh dari media massa seperti koran, televisi dan internet. Misalnya, seorang informan dari BNI Syariah menyatakan bahwa mereka sering menemukan strategi pemasaran baru dari koran dan internet. Buku merupakan sumber pengetahuan yang penting bagi bank. Buku dan brosur



¹⁵ Evans, MM, Dalkir, K. and Bidian, C. (2014). A holistic view of the knowledge life cycle: the knowledge management cycle (KMC) model',

dikirim oleh kantor pusat ke seluruh cabang sebagai media cetak. Para pegawai dapat menggunakan buku dan brosur untuk memiliki pengetahuan tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan mereka seperti yang dikatakan oleh seorang informan dari Bank Mandiri Syariah. “Saya membaca buku-buku, seperti manual dan panduan dan brosur yang dikirim oleh kantor pusat untuk memperoleh pengetahuan Islam.” Bank Syariah Mandiri menyimpan buku, brosur dan dokumen cetak lainnya di perpustakaan. Dengan demikian, semua staf dapat mengakses pengetahuan ini kapan pun mereka membutuhkannya. Proses rekrutmen merupakan kesempatan yang lebih baik untuk merekrut pekerja yang memiliki pengetahuan yang relevan. Bank biasanya telah mengidentifikasi pengetahuan pekerja yang relevan sebelum proses rekrutmen. Para pekerja diharapkan membawa pengetahuan baru bagi organisasi bank syariah untuk Meningkatkan kinerja dan keunggulan kompetitif. namun, meskipun bank beroperasi di bawah hukum dan nilai islam Sebagian besar karyawan direkrut dari Universitas konvensional. Misalnya di bank BNI Syariah hanya empat pegawai lulusan Lembaga Pendidikan Islam dan Bank Mandiri Syariah hanya memiliki enam pegawai berbasis ekonomi syariah. Fenomena ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa bank syariah di Indonesia hanya mempekerjakan sekitar 10% sampai 12% karyawan dengan latar belakang ekonomi syariah.¹⁶ Fakta ini mendorong bank untuk fokus pada pengetahuan yang lebih konvensional daripada pengetahuan berbasis ekonomi Islam. Bahkan, bank syariah tidak menggunakan situs web mereka untuk menarik calon baru dan muda yang telah

memperoleh gelar di bidang yang terkait dengan perbankan dan keuangan syariah, hukum, pemasaran dan akuntansi dari perguruan tinggi dan universitas Islam yang diakui.¹⁷ Dalam misi salah satu bank syariah, secara jelas disebutkan bahwa bank perlu merekrut tenaga profesional yang memahami praktik perbankan syariah.

Gambar 1. Knowledge management lifecycle di perbankan syariah

Namun hal tersebut tidak dilakukan oleh SDM bank tersebut. Akibatnya, tidak ada kebijakan untuk memprioritaskan staf yang memiliki staf yang berpengetahuan di bidang ekonomi syariah.

Model siklus hidup yang diusulkan pada Gambar 1 mewakili tahapan siklus hidup manajemen pengetahuan dalam dua studi kasus bank syariah di Indonesia. Model tersebut mungkin tidak digeneralisasikan ke seluruh populasi bank syariah di seluruh dunia. Namun model tersebut dapat memberikan wawasan baru tentang bagaimana pengetahuan di bank syariah harus dikelola untuk mendukung kinerja bank. Secara khusus manajemen pengetahuan di bank syariah harus melewati tahap integrasi sebelum pengetahuan disimpan, dibagikan, digunakan, dan ditingkatkan untuk mendukung bisnis bank tersebut.

Integrasi Pengetahuan

Studi kasus ini menggambarkan dinamika di mana pengetahuan baru diciptakan dengan secara bersamaan mempromosikan pembentukan jaringan yang terintegrasi secara horizontal di antara

¹⁶ Adibah, AW. (2014). The Effect of Educational Background and Work Experience on the Work Ethic of BNI Syariah Bank Employees, Kediri Branch Office, IAIN Tulung Agung

¹⁷ Khan, TN. (2015). Closing the gaps of human resource in Islamic banks: literature review analysis', International Journal of Business and Social Science, Vol. 6, No. 5, pp.168–181

komunitas strategis antara mitra eksternal termasuk pelanggan dan jaringan yang terintegrasi secara vertikal di antara komunitas strategis dalam korporasi.¹⁸ Integrasi adalah tahap terpenting dari siklus hidu manajemen pengetahuan di kedua bank syariah karena sumber pengetahuannya berbeda. Misalnya, beberapa pegawainya lulusan lembaga pendidikan Islam, sedangkan yang lain dari lembaga pendidikan konvensional. Selain itu, pengetahuan yang diperoleh dari media selain manusia juga memiliki karakterisasi yang berbeda yang mungkin tidak sesuai dengan norma dan nilai bank syariah. Hal ini menuntut bank untuk mengintegrasikan pengetahuan untuk menghasilkan pengetahuan umum yang dipahami oleh kedua kelompok karyawan dan disesuaikan dengan norma dan nilai organisasi bank. Bank mengintegrasikan dua kelompok pengetahuan karyawan yang berbeda untuk mendukung proses bisnis mereka. Proses integrasi ini dilakukan melalui beberapa sarana seperti IT, seminar, workshop dan pengajian rutin. Seorang informan dari BNI Syariah mengatakan “kami memiliki beberapa teknologi informasi yang mendukung integrasi pengetahuan seperti internet, intranet, dan telepon.” Intranet adalah fasilitas jaringan internal yang digunakan tidak hanya untuk integrasi pengetahuan (seperti mengedarkan pengetahuan antar karyawan) tetapi juga digunakan untuk tujuan penyediaan layanan. Kedua bank memiliki sistem intranet yang dikembangkan oleh kantor pusat mereka.

Integrasi pengetahuan dalam dua bank syariah juga dilakukan melalui dua mekanisme; rutinitas dan arahan. Rutinisasi dilakukan melalui pertemuan rutin pagi dan

doa mingguan. Berdoa tidak hanya dimaksudkan untuk membangun kesamaan pandangan terhadap pengetahuan tertentu, tetapi juga dimaksudkan untuk membangun nilai-nilai dan norma-norma Islam bersama di antara karyawan. Akibatnya, karyawan yang lulus dari universitas konvensional berasimilasi dengan nilai dan norma bank syariah. Strategi bank untuk membangun budaya Islam melalui kegiatan keagamaan mendukung integrasi nilai dan norma Islam di kedua bank tersebut. Misalnya, karyawan berpengetahuan konvensional yang belum terbiasa dengan budaya Islam disosialisasikan melalui kegiatan tersebut. Bank Mandiri Syariah membangun budaya perusahaan berdasarkan nilai-nilai Islam yang disebut sebagai 'SIFAT' (*siddiq, istiqomah, fathanah, amanah dan tabligh*). 'SIFAT' telah diinternalisasi dan ditransformasikan melalui strategi doa yang teratur. Nilai SIFAT dimaksudkan untuk meningkatkan kecerdasan emosional karyawan yang sejalan dengan nilai-nilai Islam. Bahwa kecerdasan emosional karyawan mendukung pembelajaran organisasi dan kinerja adaptif. Sementara itu, tacit knowledge juga merupakan pengetahuan penting baik bagi Bank Mandiri Syariah maupun Bank BNI Syariah.¹⁹ Pengetahuan tacit dibagikan melalui rutinitas organisasi di mana individu dapat sering bertemu dan berinteraksi satu sama lain. Melalui rutinitas organisasi individu memiliki kesempatan untuk berbagi pengetahuan tacit melalui hubungan interpersonal dan sosial. Sholat dan silaturahmi secara rutin dapat meningkatkan engagement karyawan yang berujung pada kompetisi positif seperti yang ditemukan.²⁰

¹⁸ Shibata, T. and Kodama, M. (2007). Knowledge integration through networked strategic communities: two case studies in Japan. *Business Strategy Series*, Vol. 8, No. 6, pp.394–400

¹⁹ Kumar, PR, Kesari, JL and Kumar, SS. (2017). Examining the role of emotional intelligence between organizational learning and adaptive

performance in Indian manufacturing industries. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 29, No. 3, pp.235–247

²⁰ Nada, AM and Kumar, SS. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity*

Karyawan di dalam bank bersaing berdasarkan nilai-nilai dan norma-norma Islam.

Penggunaan Pengetahuan

Setelah dibagikan, aset pengetahuan dapat diaktifkan (digunakan) – nilainya dapat diekstraksi dan diterapkan di seluruh organisasi, untuk memecahkan masalah, membuat keputusan, meningkatkan efisiensi, atau mempromosikan pemikiran inovatif. Kedua bank syariah mengaktifkan pengetahuan yang tersimpan (baik dari database bank maupun dari ingatan karyawan) untuk digunakan dalam pekerjaan rutin atau aktivitas bisnis sehari-hari. Karyawan yang telah mengikuti pelatihan atau workshop harus menerapkan keterampilan dan pengetahuan baru mereka ke dalam pekerjaan sehari-hari. Beberapa karyawan juga telah bekerja di beberapa bank konvensional untuk waktu yang lama sebelum mereka bekerja di bank syariah. Pegawai tersebut tidak memiliki pengetahuan ekonomi Islam yang memadai, sedangkan pegawai lulusan Lembaga pendidikan Islam tidak memiliki pengetahuan ekonomi dan bisnis konvensional yang memadai.²¹

Fenomena-fenomena tersebut menjadi hambatan yang signifikan terhadap implementasi pengetahuan dalam operasional bisnis bank sehari-hari. Untuk mengatasi hambatan tersebut, diperlukan intervensi dari seorang ahli untuk menerapkan manajemen pengetahuan secara benar dan efisien. Tenaga ahli tersebut dapat berupa individu atau organisasi profesi yang dapat diikutsertakan dalam suatu pelatihan

dan lokakarya untuk menambah pengetahuan dan digunakan dalam proses kerja sehari-hari. Misalnya dalam upaya menegakkan etos kerja serta penerapannya dalam bisnis perbankan, Bank Syariah Mandiri telah membina kerjasama dengan beberapa lembaga ekonomi syariah, seperti Syariah Economy Banking Institute (SEBI), Tazkia Institute dan Karim Business Consulting. Program-program kepemimpinan berdasarkan norma-norma Islam juga secara rutin dilakukan bekerja sama dengan ESQ Leadership Centre, yang diharapkan dapat menumbuhkan apresiasi nilai-nilai kepemimpinan di antara anggota manajemen, agar tidak hanya mengutamakan hal-hal duniawi tetapi juga pada kecerdasan spiritual. Hal ini untuk mendorong seseorang agar lebih introspeksi diri, serta efektif dan memiliki semangat perjuangan yang meningkat. Strategis serupa juga dilakukan oleh Bank BNI Syariah yang bekerjasama dengan Organisasi Muhammadiyah dan Badan Amil Zakat Nasional.

Kesinambungan dan peningkatan pembelajaran

Pengetahuan dirumuskan melalui akumulasi pembelajaran dan keahlian yang diterapkan pada suatu masalah atau aktivitas. Ini menyiratkan bahwa organisasi seperti bank syariah harus mendorong karyawannya untuk belajar dan berlatih untuk mengumpulkan pengetahuan dan keahlian.²² Kedua bank syariah menggunakan berbagai strategi untuk mendorong pembelajaran dan praktik karyawan mereka. Bank-bank tersebut mengadakan sejumlah pelatihan baik

and Performance Management, Vol. 65, No. 6, pp. 831– 843

²¹ Evans, MM, Dalkir, K. and Bidian, C. (2014). A holistic view of the knowledge life cycle: the knowledge management cycle (KMC) model. *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, No. 2, pp.85–97

²² Davis, GB. (1999). A research perspective for information systems and examples of emerging areas of research', *Information Systems Frontiers*, Vol. 1, No. 3, pp.195–203

kompetensi teknis maupun soft skill. Bank BNI Syariah, misalnya, telah menyelenggarakan 123 program pelatihan dan melibatkan 2.890 pegawai di seluruh kantor cabang pada tahun 2014. Banyaknya mekanisme pembelajaran telah diterapkan oleh kedua bank syariah untuk mendukung pembelajaran karyawannya. Salah satu mekanisme tersebut adalah program pelatihan seperti pelatihan dasar perbankan syariah dan pelatihan perbankan syariah lanjutan. Semua staf baru harus mengikuti program pelatihan sebelum mereka dipekerjakan secara penuh. Pelatihan ini bertujuan untuk membekali mereka dengan pengetahuan dan keterampilan yang terkait dengan pekerjaan mereka di bank syariah. Bank Syariah Mandiri, misalnya, telah mendirikan BSM Training Center sejak tahun 2003. Seorang peserta mengatakan “program pelatihan berorientasi pada peningkatan kompetensi, skill, attitude, motivasi pegawai baik hard skill maupun soft skill termasuk internalisasi dan transformasi budaya perusahaan.”

Menurut Manajer SDM BSM, pelatihan dasar perbankan bagi pegawai baru dilaksanakan selama tiga bulan dan pelatihan lainnya untuk meningkatkan kualitas pegawai dilakukan selama satu bulan dua minggu seperti 'pelatihan mengenal nasabah'. Dalam laporan tahunan Bank Mandiri Syariah tahun 2014 disebutkan bahwa untuk menambah skill dan kualitas pegawai yang lebih spesifik, berbagai program pendidikan dan pelatihan praktis telah dijalankan antara lain service excellence, ekspor/impor, analisis pembiayaan, payment point, product knowledge, manajemen risiko, akuntansi syariah, keterampilan pengoperasian sistem informasi, pelatihan manajemen, perpajakan agunan, manajemen kepemimpinan dan stres, serta pemecahan masalah pembiayaan. Pengetahuan di BNI Syariah juga ditingkatkan melalui seminar dan workshop. Seminar dan workshop ini diadakan rutin

setiap tahun di kantor pusat dan kantor cabang. “Kami sering mengadakan seminar dan workshop untuk transfer dan sharing knowledge antar staf” dan “seminar dan workshop ini diadakan baik skala nasional maupun lokal” ujar salah satu peserta dari BNI Syariah. Bank Mandiri dan Bank BNI Syariah bahkan mendirikan sistem e-learning untuk mendukung pembelajaran berkelanjutan bagi pegawainya. Mereka memiliki sistem informasi yang menyimpan semua pengetahuan dan kecerdasan yang dapat diakses oleh karyawan mereka kapan saja. Akibatnya, pengetahuan karyawan dapat terus ditingkatkan dan digunakan dalam pekerjaan sehari-hari. Hal ini membantu bank untuk berinovasi sepanjang waktu untuk meningkatkan daya saing mereka.

D. Kesimpulan

Temuan menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan di bank syariah dilakukan melalui delapan langkah. Penelitian sebelumnya seperti [15] tidak memasukkan 'integrasi' dalam model siklus hidup manajemen pengetahuan mereka. Namun, ini menemukan bahwa bank syariah memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan organisasi konvensional, yang membutuhkan model baru dari siklus hidup manajemen pengetahuan. Setelah pengetahuan diidentifikasi dan dibuat, pengetahuan tersebut tidak dapat disimpan secara langsung dalam database atau memori organisasi. Pengetahuan di bank syariah harus diintegrasikan untuk memenuhi budaya dan visi bank karena bank beroperasi di bawah nilai dan norma Islam. Pengetahuan di bank syariah berasal dari lembaga eksternal syariah dan non syariah yang kemudian memerlukan adaptasi untuk memenuhi visi, budaya dan norma bank syariah. Budaya organisasi telah dianggap sebagai elemen penting untuk manajemen pengetahuan

organisasi. Budaya membentuk norma dan keyakinan karyawan di seluruh siklus hidup manajemen pengetahuan. Akibatnya, model siklus hidup manajemen pengetahuan direvisi.

Salah satu temuan penting dari penelitian ini adalah bahwa manajemen pengetahuan bank syariah tidak selalu mengikuti model manajemen pengetahuan yang diusulkan oleh penelitian sebelumnya

yang dilakukan dalam konteks organisasi konvensional karena sifat pengetahuan di bank syariah adalah unik. Bank syariah memiliki pengetahuan berbasis konvensional dan berbasis syariah yang membutuhkan integrasi sebelum disimpan, dibagikan, digunakan, dan ditingkatkan dalam bank syariah untuk mendukung kinerja bisnis mereka.

REFERENSI

- [1] Omotayo, FO. (2015). Knowledge management as an important tool in organizational management: a review of literature. Paper presented at the Library Philosophy and Practice Conference, Lincoln.
- [2] Greuning, HV and Iqbal, Z. (2004). Remedy of banking crises: what Chicago and islam have in common. *Islamic economy studies*, vol. 11 No. 4 pp 375-387.
- [3] Setyobudi, WT, Wiryono, SK, Nasution, RA and Purwanegara, MS. (2015). 'Exploring implicit and explicit attitude toward saving at Islamic bank. *Journal of Islamic Marketing*, Vol. 6, No. 3, pp.314–330.
- [4] Khan, TN. (2015). Closing the gaps of human resource in Islamic banks: literature review analysis. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 6, No. 5, pp.168–181.
- [5] Jones, C. (2003). Quality and productivity in Arab Islamic banking. *Management Services*, Vol. 47, No. 1, pp.8–12.
- [6] Mehtab, H., Zaheer, Z. and Ali, S. (2015). Knowledge, attitudes and practices (KAP) survey: a case study on Islamic banking at Peshawar, Pakistan. *FWU Journal of Social Sciences*, Vol. 9, No. 2, pp.1–13
- [7] Bakar, ARA and Hashim, R. (2011). Knowledge management innovation: perspectives from the Islamic development bank. *Journal of Organizational Knowledge Management*, Vol. 20, No. 11, pp.1–8.
- [8] Rašula, J., Kšiy, VBV and temberger, MI. (2012). The impact of knowledge management on organizational performance. *Economic and Business Review*, Vol. 14, No. 2, pp.147–168
- [9] Yin, RK. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*, The Guilford Press, New York
- [10] Strauss, A. and Corbin, JM. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, 2nd ed., Sage Publications, Inc., California, USA
- [11] Urquhart, C., Lehmann, H. and Myers, MD. (2010). Putting the 'theory' back into grounded theory: guidelines for grounded theory studies in information systems. *Information Systems Journal*, Vol. 20, No. 4, pp. 357–381
- [12] Al-Khasawneh, AL (2014). The role of knowledge resource diversification strategy management in improving organizational learning among employees at the commercial Islamic banks in Jordan. *International Business and Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 101–111.
- [13] Lewis, M. and Algaoud, LM. (2001). *Islamic Banking*, Edward Elgar, Northampton, Massachusetts, USA

- [14] Sole, J. (2007). Introducing Islamic Banks into Conventional Banking Systems, International Monetary Fund
- [15] Evans, MM, Dalkir, K. and Bidian, C. (2014). A holistic view of the knowledge life cycle: the knowledge management cycle (KMC) model', *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, No. 2, pp.85–97
- [16] Adibah, AW. (2014). The Effect of Educational Background and Work Experience on the Work Ethic of BNI Syariah Bank Employees, Kediri Branch Office, IAIN Tulung Agung
- [17] Khan, TN. (2015). Closing the gaps of human resource in Islamic banks: literature review analysis', *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 6, No. 5, pp.168–181
- [18] Shibata, T. and Kodama, M. (2007). Knowledge integration through networked strategic communities: two case studies in Japan. *Business Strategy Series*, Vol. 8, No. 6, pp.394–400
- [19] Kumar, PR, Kesari, JL and Kumar, SS. (2017). Examining the role of emotional intelligence between organizational learning and adaptive performance in Indian manufacturing industries. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 29, No. 3, pp.235–247
- [20] Nada, AM and Kumar, SS. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65, No. 6, pp. 831– 843
- [21] Evans, MM, Dalkir, K. and Bidian, C. (2014). A holistic view of the knowledge life cycle: the knowledge management cycle (KMC) model. *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, No. 2, pp.85–97
- [22] Davis, GB. (1999). A research perspective for information systems and examples of emerging areas of research', *Information Systems Frontiers*, Vol. 1, No. 3, pp.195–203