

PROGRAM PENELITIAN  
HIBAH BERSAING

## LAPORAN KEMAJUAN



**MODEL PENGEMBANGAN BANK SYARIAH MELALUI *KNOWLEDGE*  
*MANAGEMENT* DALAM MENINGKATKAN KINERJA SEKTOR RIIL DI JATENG**

Tahun ke-1 dari Rencana 2 Tahun

Tim Peneliti:

Tri Wikaningrum, SE, M.Si.

Dr. Mutamimah, SE, M.Si.

FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
JULI 2014

HALAMAN PENGESAHAN

**Judul Kegiatan** : MODEL PENGEMBANGAN BANK SYARIAH MELALUI KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM MENINGKATKAN KINERJA SEKTOR RIIL DI JAWA TENGAH

**Peneliti / Pelaksana**

Nama Lengkap : TRI WIKANINGRUM S.E., M.Si.  
NIDN : 0618107203  
Jabatan Fungsional :  
Program Studi : Manajemen  
Nomor HP : 08156553069  
Surel (e-mail) : lafaya\_dea@yahoo.com

**Anggota Peneliti (1)**

Nama Lengkap : Dr MUTAMIMAH MSi  
NIDN : 0613106701  
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Sultan Agung

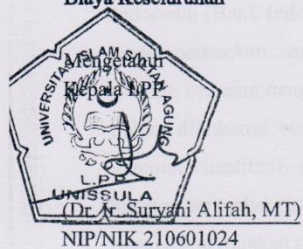
**Institusi Mitra (jika ada)**

Nama Institusi Mitra :  
Alamat :  
Penanggung Jawab :

**Tahun Pelaksanaan** : Tahun ke 1 dari rencana 2 tahun

**Biaya Tahun Berjalan** : Rp. 50.000.000,00

**Biaya Keseluruhan** : Rp. 141.750.000,00



Semarang, 19 - 7 - 2014,  
Ketua Peneliti,

(TRI WIKANINGRUM S.E., M.Si.)  
NIP/NIK210499047

**JUDUL: MODEL PENGEMBANGAN BANK SYARIAH MELALUI KNOWLEDGE MANAGEMENT  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA SEKTOR RIIL DI JAWA TENGAH (TAHUN KE-1)**

**TAHUN PENDANAAN: 2014**

**ABSTRAK**

Laporan Bank Indonesia per Oktober 2012 menyatakan bahwa proporsi paling besar pembiayaan bank syariah pada piutang murabahah, sementara piutang musyarakah maupun mudharabah yang merupakan produk utama bank syariah yang identik dengan pemberdayaan sektor riil porsinya masih sangat sedikit. Untuk meraih pelaku sektor riil dibutuhkan kapabilitas membangun hubungan relasional, namun realitanya adalah social capital eksternal tersebut masih lemah pada sebagian besar SDM bank syariah. *Social capital* itu sendiri tidak bisa dikembangkan tanpa pemahaman pengetahuan syariah dan kemampuan menjelaskan produk/jasa syariah. Ini menegaskan kembali pentingnya bank syariah meningkatkan pengelolaan SDMnya dengan berlandaskan nilai-nilai spesifik yang secara efektif dapat mengembangkan, memotivasi, dan memberdayakan *knowledge, skill, dan attitude* SDM dengan dukungan aspek komitmen manajemen, dukungan infrastruktur, budaya organisasi, dan content management system. Keempat aspek tersebut merupakan pilar dari *knowledge management*. Jadi, *social capital* tidak akan optimal jika tidak didukung komitmen manajemen, dukungan infrastruktur, budaya *relationship* dan *cooperation*, dan asset informasi. Oleh karena itu pengusul memandang pentingnya pengembangan bank syariah dengan meningkatkan *social capital* melalui pendekatan *knowledge management*. Pada akhirnya efektivitas pengelolaan SDM tersebut musti diuji, yakni mengkaitkannya dengan kinerja pembiayaan sektor riil (pembiayaan musyarakah dan mudharabah). Pada penelitian ini obyek yang akan diteliti adalah Bank Umum Syariah di Jawa Tengah. Pengumpulan data akan dilakukan dengan metode survei dan *in-depth interview* dengan responden terpilih. Analisis data tahun pertama dengan metode kuantitatif dan kualitatif, dan pada tahun kedua melakukan kajian perbaikan model yang dihasilkan tahun pertama.

Kata kunci: *social capital, knowledge management, kinerja sektor riil, bank syariah.*



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Industri perbankan syariah mengalami pertumbuhan yang sangat signifikan. Hal ini ditunjukkan bahwa dalam kondisi ketidakpastian ekonomi global, ternyata perbankan syariah tumbuh rata-rata sekitar 40,2% dalam lima tahun terakhir, yang berarti lebih tinggi dua kali lipat dari pertumbuhan perbankan konvensional yang hanya sebesar 16,7% (IPTEK, 2012). Pertumbuhan tersebut ditunjang oleh semakin banyaknya jumlah bank syariah serta kantor cabang bank syariah di Indonesia, sosialisasi, serta jumlah produk yang ditawarkan. Hal ini ditunjukkan bahwa tahun 2006 hanya ada 3 Bank Umum Syariah (BUS), 20 Unit Usaha Syariah (UUS), serta 105 Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). Dalam enam tahun berikut, yaitu tahun 2012, jumlahnya meningkat menjadi 11 Bank Umum Syariah (BUS), 24 Unit Usaha Syariah (UUS), dan 156 Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) dengan ribuan jaringan kantor cabang dan kantor cabang pembantu yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia (Bank Indonesia, 2012). Begitu pula volume usahanya tumbuh melampaui volume usaha perbankan nasional. Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa bank syariah telah mampu bersaing dengan bank konvensional secara signifikan. Namun perkembangan tersebut belum diimbangi oleh kesiapan sumber daya insani yang memadai baik secara kualitatif maupun kuantitatif, penetrasi pasar yang masih terbatas, kesulitan menggaet nasabah baru hingga persoalan layanan kepuasan nasabah (Edy Setiadi, 2012). Padahal sumberdaya manusia merupakan salah satu "*key success factor*" akselerasi perbankan syariah.

Kurangnya kompetensi SDM tersebut memang berangkat dari kondisi *supply* di pasar tenaga kerja yang masih terbatas, sehingga masih dijumpai sebagian SDM yang bergabung dengan perbankan syariah ternyata kurang kompeten dan kurang profesional dalam bidang perbankan syariah. Fenomena keterbatasan sumber daya insani yang mumpuni menyebabkan perbankan saling membajak pekerja yang memiliki keahlian dalam bidang syariah dan yang sekaligus mempunyai kompetensi perbankan. Itulah pentingnya *sharing knowledge* dan pengalaman di antara anggota organisasi. Dengan harapan, perbankan syariah tetap bisa mempertahankan *knowledge*-nya meskipun karyawan potensial sudah meninggalkan perbankan syariah tersebut. Pada industri perbankan, modal ini bisa menjadi aset strategis yang penting untuk ditingkatkan mengingat pelayanan perbankan bersifat *highly standardized*

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Industri perbankan syariah mengalami pertumbuhan yang sangat signifikan. Hal ini ditunjukkan bahwa dalam kondisi ketidakpastian ekonomi global, ternyata perbankan syariah tumbuh rata-rata sekitar 40,2% dalam lima tahun terakhir, yang berarti lebih tinggi dua kali lipat dari pertumbuhan perbankan konvensional yang hanya sebesar 16,7% (IPTEK, 2012). Pertumbuhan tersebut ditunjang oleh semakin banyaknya jumlah bank syariah serta kantor cabang bank syariah di Indonesia, sosialisasi, serta jumlah produk yang ditawarkan. Hal ini ditunjukkan bahwa tahun 2006 hanya ada 3 Bank Umum Syariah (BUS), 20 Unit Usaha Syariah (UUS), serta 105 Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). Dalam enam tahun berikut, yaitu tahun 2012, jumlahnya meningkat menjadi 11 Bank Umum Syariah (BUS), 24 Unit Usaha Syariah (UUS), dan 156 Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) dengan ribuan jaringan kantor cabang dan kantor cabang pembantu yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia (Bank Indonesia, 2012). Begitu pula volume usahanya tumbuh melampaui volume usaha perbankan nasional. Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa bank syariah telah mampu bersaing dengan bank konvensional secara signifikan. Namun perkembangan tersebut belum diimbangi oleh kesiapan sumber daya insani yang memadai baik secara kualitatif maupun kuantitatif, penetrasi pasar yang masih terbatas, kesulitan menggaet nasabah baru hingga persoalan layanan kepuasan nasabah (Edy Setiadi, 2012). Padahal sumberdaya manusia merupakan salah satu "*key success factor*" akselerasi perbankan syariah.

Kurangnya kompetensi SDM tersebut memang berangkat dari kondisi *supply* di pasar tenaga kerja yang masih terbatas, sehingga masih dijumpai sebagian SDM yang bergabung dengan perbankan syariah ternyata kurang kompeten dan kurang profesional dalam bidang perbankan syariah. Fenomena keterbatasan sumber daya insani yang mumpuni menyebabkan perbankan saling membajak pekerja yang memiliki keahlian dalam bidang syariah dan yang sekaligus mempunyai kompetensi perbankan. Itulah pentingnya *sharing knowledge* dan pengalaman di antara anggota organisasi. Dengan harapan, perbankan syariah tetap bisa mempertahankan *knowledge*-nya meskipun karyawan potensial sudah meninggalkan perbankan syariah tersebut. Pada industri perbankan, modal ini bisa menjadi aset strategis yang penting untuk ditingkatkan mengingat pelayanan perbankan bersifat *highly standardized*



dan repetitif. Meskipun peningkatan *human capital* penting, namun tentunya memunculkan konsekuensi investasi guna meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia, sekaligus mempertahankan keberadaan mereka di perbankan syariah. Hal ini tentunya sudah menjadi tanggung jawab bank syariah yang bersangkutan untuk mengembangkan praktik pengelolaan sumber daya manusia yang secara efektif mampu meningkatkan pengetahuan dan keahlian mereka. Peran jaringan sosial dan pola interaksi yang terjadi dalam proses kerja, yang disebut *social capital*, baik di antara sesama rekan kerja, antara bawahan-atasan (*internal social capital*), maupun antara manajemen dengan *stakeholders* (*external social capital*) sangat diperlukan saat ini. Sebagaimana penelitian yang telah dilakukan Wikaningrum (2011) bahwa aktivitas pemasaran bank syariah sangat mengandalkan karyawan (termasuk pimpinan) yang memiliki koneksi dengan komunitas eksternal.

Meskipun bank syariah menunjukkan pertumbuhan yang *spektakuler* sebagaimana paparan di atas, namun di sisi lain peran bank syariah terhadap sektor riil belum optimal. Hal ini berdasarkan laporan Bank Indonesia per Oktober 2012, yang mana penyaluran dana perbankan syariah masih didominasi piutang *murabahah*, yaitu sebesar Rp 80,95 triliun atau 59,71 persen dari total pembiayaan. Sementara itu, pembiayaan *musyarakah* sebesar Rp 25,21 triliun atau 18,59 persen, pembiayaan *mudharabah* Rp 11,44 triliun atau 8,44 persen, dan piutang *qardh* Rp 11,19 triliun atau 8,25 persen. Data tersebut menunjukkan bahwa proporsi paling besar pembiayaan bank syariah pada piutang *murabahah*, sementara piutang *musyarakah* maupun *mudharabah* yang merupakan produk utama bank syariah yang identik dengan pemberdayaan sektor riil persinya masih sangat sedikit. Artinya bank syariah belum optimal dalam pemberdayaan sektor riil, karena pembiayaan *murabahah* berkaitan secara tidak langsung dengan sektor riil.

Bank syariah juga dihadapkan pada kebijakan Bank Indonesia yang pada tahun 2013 memfokuskan pembiayaan bank syariah ke sektor ekonomi produktif dan masyarakat yang lebih luas, serta peningkatan edukasi dan komunikasi dengan mendorong peningkatan kapasitas perbankan syariah pada sektor produktif. Sehingga jika dikaitkan dengan realita bahwa bank syariah belum optimal dalam pemberdayaan sektor riil sebagaimana uraian sebelumnya, hal ini menjadi tantangan bagi bank syariah untuk memenuhi kebijakan Bank Indonesia tersebut.

Karakteristik nasabah pembiayaan produktif di sektor riil berbeda dengan nasabah pembiayaan konsumtif. Untuk pembiayaan konsumtif, nasabah mempertimbangkan nama besar bank yang mengeluarkan produk pembiayaan tersebut. Berbeda halnya dengan sektor

riil yang perlu disikapi perbankan dengan aktivitas pemasaran yang lebih agresif, kemampuan SDM bank bersangkutan untuk mendekat ke pasar dan membangun jaringan dengan pihak eksternal. Nama besar bank, keunggulan teknologi, bukanlah hal yang utama dibandingkan pertimbangan manfaat yang bisa didapat nasabah berdasarkan karakteristik dan layanan produknya. Terlebih lagi untuk produk bank syariah masih belum dipahami masyarakat sebab mereka mengenal kredit bank konvensional. Itulah kenapa kemampuan sumber daya manusia pada perbankan syariah untuk membangun hubungan dan mengedukasi masyarakat menjadi krusial. Dengan kata lain, sumber daya manusia di perbankan syariah musti membangun modal sosial (*social capital*) nya, baik dengan pihak internal maupun eksternal bank.

*Social capital* akan memudahkan dalam berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*), menciptakan nilai, keunggulan bersaing, mengakselerasi kinerja dengan lebih baik, dan pengembangan organisasi (Abili dan Faraji, 2009). Karlan (2001) menemukan bahwa *social capital* mendorong pembayaran kembali pinjaman dan tabungan lebih tinggi, serta membantu "peer" membedakan antara kegagalan bayar karena *moral hazard* dan perilaku nasabah yang negatif. *Social capital* sangat penting dimiliki oleh sumber daya manusia dalam perbankan syariah. Hal tersebut sangat beralasan, karena : 1). Dalam pengembangan perbankan syariah, *relational work system* akan mempengaruhi *outcomes* kinerja karena karakteristik produk yang ditawarkan oleh perbankan syariah sarat dengan *social capital*, yaitu : mudharabah, musarakah dan murabahah. 2). Perbankan syariah merupakan industri yang relatif baru jika dibandingkan dengan perbankan konvensional, sehingga *team work* solid dari sumber daya manusia sangat diperlukan dalam rangka akselerasi perbankan syariah, 3). Persaingan dalam perbankan dari sisi "pricing" sangat ketat, sehingga kompetensi *social capital* sumber daya insani baik internal maupun eksternal sangat diperlukan untuk pengembangan perbankan syariah. 4). Karakteristik pemasaran perbankan syariah lebih banyak berbasis masyarakat, yang tujuannya untuk falah, yaitu kesejahteraan ekonomi masyarakat. Untuk itulah kepemilikan *social capital*, baik *internal social capital* maupun *external social capital* bank syariah menjadi *critical factor* dalam meningkatkan kinerja sektor riil.

*Social capital* itu sendiri tidak bisa dikembangkan tanpa *technical competence* yang baik. Pemahaman pengetahuan syariah dan kemampuan menjelaskan produk/jasa syariah merupakan kompetensi yang sangat penting bagi SDM bank syariah dalam berinteraksi dengan *stakeholders*nya. Sedangkan penelitian pengusul sebelumnya menunjukkan bahwa baik pihak manajemen maupun *stakeholders* mengakui bahwa kompetensi tersebut masih belum dikuasai oleh rata-rata karyawan bank syariah. Ini menegaskan kembali pentingnya



bank syariah meningkatkan pengelolaan *human capital*nya yang didorong oleh komitmen manajemen, infrastruktur, *people &* budaya, dan *content management system*. Kesemuanya ini merupakan pilar *knowledge management*. Sebagaimana hasil penelitian Marques, D.P., Pechua'n, I.G. dan Lim, S (2011), yang menegaskan dampak positif praktek *knowledge management* terhadap peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Praktek *knowledge management* yang terkait, dengan pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan budaya inovatif tersebut mampu meningkatkan keahlian dan kemampuan SDM pada perusahaan di industri jasa seperti perbankan syariah. Kompetensi SDM tersebut menjadi modal membangun hubungan interaksi dengan *stakeholder* di sektor riil.

Berdasarkan paparan tersebut maka dalam penelitian ini kami akan mengkaji praktik manajemen pengetahuan di bank umum syariah, *social capital* dan kinerja pembiayaan sektor riil. Yang mana **penelitian dengan tema dan setting seperti ini masih belum banyak mendapat dukungan secara empiris**. Hasil identifikasi akan dikembangkan menjadi sebuah model praktik *knowledge management* terbaik bagi bank umum syariah dalam meningkatkan kinerja sektor riil di Jawa Tengah.

### 1. 2. Tujuan Khusus

Pada tahun pertama, mengidentifikasi praktik *social capital*, manajemen pengetahuan beserta kebijakannya yang kemudian diuji dampaknya bagi kinerja pembiayaan sektor riil. Hasilnya digunakan sebagai dasar menggambarkan model pengembangan bank syariah di sektor riil melalui *knowledge management*. Luaran penelitian pada tahun I berupa artikel ilmiah yang dipublikasikan dalam jurnal akreditasi nasional.

Pada tahun kedua, dengan mendasarkan pada hasil penelitian tahun pertama maka dilakukan pengujian model pengembangan bank syariah di sektor riil melalui *knowledge management*. Hasilnya sebagai masukan kepada pihak terkait yang berwenang dalam pengelolaan dan pengawasan bank umum syariah di Jawa Tengah. Model yang diusulkan tersebut dapat digunakan sebagai dasar peningkatan *social capital* sehingga mampu meningkatkan kinerja pembiayaan sektor riil.

### 1. 3. Urgensi Penelitian

Lebih dari 90% karyawan yang telah bekerja di perbankan syariah adalah lulusan pendidikan konvensional. Hanya sekitar 9,1% diantaranya yang merupakan lulusan pendidikan berbasis syariah (Amalia & Nur Rianto, 2010). Survei pendahuluan ke Asbisindo Cabang Jawa Tengah juga menunjukkan bahwa menjadi hal biasa ketika bank syariah masih



banyak menempatkan karyawan dari perbankan konvensional tanpa bekal pemahaman prinsip-prinsip operasionalisasi perbankan syariah secara memadai (Wikaningrum, 2011). Dengan demikian jumlah sumber daya manusia yang memiliki kompetensi syariah (fiqih muamalah) dan sekaligus memiliki kompetensi perbankan masih sangat terbatas. Begitu pula dengan kompetensi yang dimiliki belum sesuai dengan kebutuhan, sehingga berdampak pada kualitas kerja, efisiensi operasi bank yang bersangkutan, serta terjadinya bajak membajak karyawan. Berdasarkan kondisi tersebut, maka *sharing knowledge* antar karyawan dan manajemen (*internal social capital*) serta *sharing knowledge* karyawan dan manajemen bank syariah dengan pihak eksternal/*stakeholders* (*external social capital*) menjadi penting. Terjadinya berbagi pengetahuan, pengalaman, dan keahlian menjadikan kompetensi tidak hanya dikuasai oleh *key person* tertentu, melainkan menjadi milik organisasi. Jadi adanya mobilitas karyawan yang relatif tinggi pada industri perbankan syariah, tidak menjadikan organisasi tergantung pada *person* tertentu. Pada industri perbankan syariah, besarnya *social capital* eksternal karyawan merupakan *key success factor*, mengingat bank syariah memiliki kepentingan mengedukasi dan mengubah mindset masyarakat mengenai kemanfaatan perekonomian bebas riba melalui bank syariah. Namun temuan penelitian pengusul sebelumnya menunjukkan bahwa *external social capital* SDM bank umum syariah masih rendah. Ini tidak lepas dari rendahnya kompetensi individu mengenai pemahaman prinsip pengelolaan produk syariah. Hal ini menegaskan bahwa besarnya *social capital* ditentukan oleh besarnya pengetahuan yang menjadi dasar kompetensi yang menjadi modal mereka berinteraksi dan membangun relasional dengan *stakeholder*.

Mengkaji *social capital* tidak lepas dari masalah pengelolaan SDM melalui implementasi HRM *practices*. Hasil penelitian pengusul sebelumnya menunjukkan bahwa di bank syariah khususnya BUS, praktik tersebut sudah dijalankan dengan cukup baik. Jadi ada hal lain dalam pengelolaan SDM yang lebih urgen untuk dikaji, yakni *knowledge*, *skill*, dan *attitude* karyawan yang dipengaruhi oleh aspek komitmen manajemen, dukungan infrastruktur, budaya organisasi, dan *content management system*. Keempat aspek tersebut merupakan pilar dari *knowledge management* (manajemen pengetahuan). Jadi, *social capital* tidak akan optimal jika tidak didukung komitmen manajemen, dukungan infrastruktur, budaya *relationship* dan *cooperation*, dan asset informasi. Oleh karena itu pengusul memandang pentingnya pengembangan bank syariah dengan meningkatkan *social capital* melalui pendekatan *knowledge management*.

Berdasarkan apa yang telah diuraikan di atas, dapat menjelaskan pentingnya penelitian ini untuk dilakukan. Utamanya pada perbankan yang bergerak di bidang jasa, yang mana unsur *people* melakukan interaksi tinggi dengan nasabah, maka kualitas pelayanan yang disampaikan tidak bisa lepas dari peran para karyawan yang menjadi sumber daya manusia di dalamnya. Bagaimana perilaku, intensi, dan sikap karyawan mengarah pada *high quality service*, secara strategis bisa diarahkan melalui praktek dan kebijakan dalam manajemen SDM yang ada. Apabila perbankan syariah bisa mengubah *mindset* masyarakat terhadap sifat hakiki prinsip dan keunggulan bank syariah, maka akan mendorong akselerasi pengembangan perbankan syariah khususnya di sektor riil.